

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра публічного управління та адміністрування

Слава Діана Юліївна

УДК 351.74:316.77

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
«ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ВЗАЄМОДІЇ
ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ТА ГРОМАДЯН»

ОП «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Слава Д. Ю.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Озьмінська Ірина Дмитрівна, доц., канд.. філос. наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

І. П. Лопушинський
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

В. М. Кушнірюк
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2025

АНОТАЦІЯ

Слава Д.Ю. Подолання комунікативних бар'єрів у взаємодії публічних управлінців та громадян. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2025

Метою магістерської роботи є аналіз комунікативних бар'єрів, що виникають у взаємодії публічних управлінців та громадян. Для досягнення мети було проаналізовано теоретичні засади утворення процесу комунікації та можливі шляхи виникнення комунікаційних бар'єрів. В роботі подано класифікацію комунікативних бар'єрів та висвітлено законодавчу базу забезпечення комунікаційного процесу між публічними управлінцями та громадянами. В ході роботи визначено особливості виникнення комунікативних бар'єрів у взаємодії публічних управлінців та громадян (на прикладі Косівської міської ради). дослідження проведено за допомогою тестування співробітників Косівської міської ради та аналізу комунікації органу місцевого самоврядування в ЗМІ та соціальних мережах. Також в роботі висвітлено приклади успішних комунікацій місцевого самоврядування в країнах ЄС.

Результатом проведеного дослідження стали запропоновані шляхи налагодження внутрішньої-організаційної комунікації, розгляд нових для українського суспільства інструментів прямої демократії.

Ключові слова: модель комунікації, комунікація, комунікативний бар'єр, місцеве самоврядування, залучення громадян, соціальна мережа, інструмент прямої демократії.

ANNOTATION

Slava D.Yu. Overcoming communication barriers in the interaction of public managers and citizens.—Manuscript.

Master's thesis in specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2025

The purpose of the master's thesis is to analyze communication barriers that arise in the interaction of public managers and citizens. To achieve the goal, the theoretical principles of the formation of the communication process and possible ways of the emergence of communication barriers were analyzed. The work presents a classification of communication barriers and highlights the legislative framework for ensuring the communication process between public managers and citizens. In the course of the work, the features of the emergence of communication barriers in the interaction of public managers and citizens (using the example of the Kosiv City Council) were identified. The study was conducted by testing employees of the Kosiv City Council and analyzing the communication of the local government in the media and social networks. The work also highlights examples of successful local government communications in EU countries.

The results of the study were proposed ways to establish internal organizational communication, consideration of new direct democracy tools for Ukrainian society.

Keywords: communication model, communication, communication barrier, local government, citizen engagement, social network, direct democracy tool.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ	
УПРАВЛІНЦІВ ТА ГРОМАДЯН.....	
	9
1.1 Теоретичні засади дослідження комунікативних бар'єрів: сутність та характеристика.....	9
1.2 Класифікація комунікативних бар'єрів.....	17
1.3 Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в публічному управлінні.....	24
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ	
БАР'ЄРІВ У ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ТА	
ГРОМАДЯН.....	
	32
2.1 Аналіз сучасних комунікативних бар'єрів у взаємодії органів місцевого самоврядування та громадян.....	32
2.2 Сучасні комунікативні бар'єри в Косівській міській раді та інструменти їх подолання	38
2.3 Роль соціальних мереж у виявленні та подолання комунікативних бар'єрів.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У	
ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ТА ГРОМАДЯН.....	
	58
3.1 Техніки подолання комунікативних бар'єрів в Косівській міській громаді.....	58
3.2 Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у взаємодії публічних управлінців та громадян.....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження теми даної магістерської роботи полягає у безумовному зростанні ролі комунікацій в публічному управлінні. Побудова демократичного суспільства неможлива без налагодження зв'язків з громадянами, оскільки сама суть демократії полягає у задоволенні потреб громадян. Комунікація покликана створити якісний двосторонній зв'язок між органами місцевого самоврядування та мешканцями громад. Якість комунікації визначає її успіх. Зокрема, незадовільна комунікації може призвести до хибних висновків, та вибору хибного стратегічного планування в публічному управлінні, звести нанівець усі плани та прогнози.

Комунікація в публічному управлінні є процесом обміну повідомленнями задля забезпечення суспільної взаємодії. Зміст цих повідомлень спрямований на публічне управління, вироблення публічної політики та реалізацію публічної влади. Отже область поширення досліджуваної комунікації впливає не тільки на галузь публічного управління, але й охоплює весь соціальний простір з наю пов'язаний, на від неї залежний. До публічної комунікації відносяться як безпосередні її суб'єкти, так і суб'єкти громадського та приватного секторів. Публічна комунікація охоплює велику кількість стейкхолдерів як внутрішніх так і зовнішніх. відтак значна частина зусиль спрямованих на вироблення публічної політики повинна бути спрямована на випередження появи перешкод в комунікації, виявлення комунікативних бар'єрів та їх вирішення.

Суть комунікаційного процесу, характерного для демократичних країн полягає у тому, що ініціатором комунікації виступають громадяни, які доносять свою волю до органів місцевого самоврядування через різні інституції. Такими інституціями є різні громадські об'єднання, політичні організація, об'єднання, рухи і т.д. Утворюючи спільноти громадяни мають

більше впливу на політичне життя, втілення власних бажань та потреб. Налагодження якісної комунікації є запорукою успіху в розвитку прямої демократії.

В умовах воєнного стану перед українським суспільством постають нові складні виклики – не втратити демократичні прояви суспільства, які вдалося побудувати протягом останнього десятиліття, продовжити реформу децентралізації та при цьому не втратити незалежність та державність. Активна участь громадян в політичних, соціальних та економічних процесах воєнного часу є критично важливою для життєздатності нашого суспільства та держави.

Дослідження комунікаційних зв'язків між громадянами та публічними управліннями дозволяє виявити бар'єри, що виникають там, де не приділяють достатньо уваги вивченню психології комунікації. В процесі дослідження було виявлено фактори впливу на комунікацію: різний рівень освіти, умов життя, розвитку емоційного інтелекту, адаптація до нових умов життя та праці, страхи пов'язані з військовими діями, нові потреби людей, що втратили працездатність через військові дії, втома від постійних тривог, невідповідність дій політиків до декларованих ними цінностей, нові економічні виклики, інформаційна перевантаженість, емоційна виснаженість. Недостатня міра врахування цих факторів сприяють виникненню нових бар'єрів в спілкуванні. Гостра потреба у якісній та швидкій взаємодії у суспільстві пояснює актуальність дослідження умов та чинників, котрі сприятимуть налагодженню міжособистісних зв'язків спрощуючи контакти між учасниками комунікації. Спрощення комунікації сприяє отриманню зворотнього зв'язку та попередженню комунікаційних бар'єрів.

Проблематику зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю досліджували такі вчені, як Базарна О. В., Долгих М. В., Різун В. В. Соціологію масової комунікації вивчали Драчов Є.В., Каам Б., Лассуеллом Г., Малецке Г., Саймон Г., Стрельбіцька Л.Я., Флер М.,

Чемеркін С. Г. Проблематику комунікативних бар'єрів розглядали в своїх працях Бойчук О.Ю., Войцехівська Н., Карамушка Л. М., Ковбасюк О. В., Курова В. А., Носенко О.В., Проскуріна В. А., Філоненко М. М. та інші.

Метою дослідження є аналіз комунікативних бар'єрів у взаємодії між публічними управлінцями та громадянами та визначення дієвих шляхів подолання комунікаційних перешкод.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади дослідження комунікативних бар'єрів та їх сутність;
- подати класифікацію комунікативних бар'єрів;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в публічному управлінні;
- визначити особливості виникнення комунікативних бар'єрів у взаємодії публічних управлінців та громадян (на прикладі Косівської міської ради) та окреслити інструменти їх подолання;
- розкрити роль соціальних мереж у виявленні та подолання комунікативних бар'єрів;
- окреслити шляхи подолання комунікативних бар'єрів у взаємодії публічних управлінців та громадян.

Об'єктом дослідження є комунікативні процеси, що виникають під час взаємодії публічних управлінців та громадян. **Предметом дослідження стали:** методи та інструменти подолання комунікативних бар'єрів, що впливають на ефективність взаємодії між публічними управлінцями та громадянами

Методи дослідження: метод спостереження, метод опитування, метод емпіричного дослідження, метод інтерв'ю, робота з інформацією, аналіз тексту, метод порівняння, системний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у пропозиції дієвих методів покращення взаємодії публічних управлінців одне

з одним та запровадження більш дієвих інструментів для комунікації з громадянами в складних політичних умовах.

Структура магістерської роботи. Робота складається з 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ТА ГРОМАДЯН

1.1 Теоретичні засади дослідження комунікативних бар'єрів: сутність та характеристика

Розкриваючи суть публічних комунікацій та професійну необхідність публічних управлінців взаємодіяти з громадянами в межах посадових обов'язків, важливо провести дослідження таких категорій: комунікації, зв'язки з громадськістю, комунікативні бар'єри.

“Публічне управління є компонентом публічного адміністрування (врядування), метою якого є розвиток держави, що базується на засадах демократії із використанням ефективних сучасних методів управління та технологій, які спрямовані на забезпечення громадян стандартами життя світового рівня”¹.

О. Базарна характеризує публічне управління як “діяльність, яка забезпечує дієве функціонування органів місцевого самоврядування та цілої системи органів державної влади та передбачає широке приєднання різних зацікавлених сторін до реалізації та розробки державної політики у країні”².

В Україні на найвищому державному рівні відповідними міжнародними угодами та законами, визначено курс на розвиток демократичних цінностей та демократичного суспільства. Демократичне суспільство керується демократичними принципами, забезпечення яких, зокрема принципу плюралізму та принципу гласності, неможливе без

¹ Долгіх М. Проблеми формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: огляд дискусійного поля. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. С. 19.

² Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: Збірник наукових праць*. 2012. № 1, ч. 2. С. 60-62.

управління комунікаціями та зв'язками з громадськістю. Обмін інформацією просочує всі управлінські функції. Комунікації розглядаються як поєднувальний процес у менеджменті. Якщо комунікації не налагоджені як слід, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособові стосунки можуть деформуватися. Управління органами місцевого самоврядування включає багатовекторний обмін інформацією між управлінцями та громадянами.

Комунікація – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації³. Це поняття використовують в багатьох наукових дисциплінах: психологія, філософія, соціологія, менеджмент, публічне управління, тощо.

“Соціальні комунікації – є основним засобом забезпечення ефективного суспільного зв'язку між органами виконавчої влади і місцевого самоврядування з громадськістю”⁴. Соціальними комунікаціями вважають систему суспільної взаємодії, що включає визначені шляхи, засоби, принципи встановлення і підтримка контактів на підґрунті взаєморозуміння між громадськістю та гілками влади, які утворилися під час співпраці громадськості з владою. Як і всі взаємозв'язки, комунікації відбуваються за законами спілкування, їх утворення передбачає використання наукових знань про спілкування: все, що використовується для організації суспільно комунікаційної справи. Як процес, комунікація є невід'ємною частиною публічного управління, оскільки дозволяє як визначити потреби громади, окреслити наявні в громаді ресурси, створити концепцію розвитку, сформулювати короткострокові та довгострокові цілі, реалізувати їх, та отримати зворотній зв'язок.

³ Теорія менеджменту. Конспект лекцій. Архів оригіналу за 27 травня 2011. Прочитовано 23 травня 2011. URL: <https://web.archive.org/web/20110527065754/http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/ю>

⁴ Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. Психолінгвістика. 2012. Вип. 10. С. 306. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2012_10_44.

Комунікація розділяють на такі види :

- вербальну;
- невербальну;
- письмове спілкування.

Комунікативна взаємодія органів публічної влади має перелік функціональних напрямків. Виконання цих функцій сприяє ефективній роботі органів влади, досягненню поставлених цілей та вирішенню проблем у межах суспільства. Органи публічної влади через комунікативну взаємодію створюють інструменти спільної роботи для вирішення важливих питань, котрі використовуються в процесі управління суспільством.

Є. Драчов у своїх наукових дослідженнях зазначає, що “при здійсненні основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації, координації, аналізу та контролю, комунікація виступає як інтегруючий фактор: використовуючи потоки інформації, вона спрямовує повідомлення від однієї ланки до іншої відповідно встановленим цілям. Фактично система обробки інформації виступає об’єднуючою функцією для всіх підсистем або підрозділів управління”⁵.

З впровадженням новітніх технологій все більше значення та ваги набуває спілкування в мережі, так звані інтернет-комунікація (англ. Internet Communication) – спілкування за допомогою глобальної комп’ютерної мережі Інтернет⁶. Його роль в політичному житті зростає з кожним роком, впливає на соціальні комунікації та політичні рішення.

Комунікаційні зв'язки досліджували Г. Лассуел, який ввів лінійну політичну модель (рис.1.1)⁷, яка передбачає відповідь на 5 питань;

1. Хто повідомляє?
2. що повідомляє?

⁵ Драчов Є. В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Управління. С. 162. URL: http://nbuv.gov.ua/Nvamu_upravl_2014_3_20 (дата звернення 7.11.2024)

⁶ Інтернет-комунікація. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. Цитовано 11.липня 2022. Інтернет ресурс. URL: Інтернет-комунікація — Вікіпедія

⁷ Максимович О.В. Соціологічні та психологічні моделі комунікації: можливості та обмеження застосування в дослідженні міжкультурної взаємодії в умовах прикордоння. *науковий журнал Українське товариство.Український соціум*, 2020, № 1 (72). С65. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.01.062>

3. Кому повідомляє?
4. По якому каналу?
5. З яким ефектом?

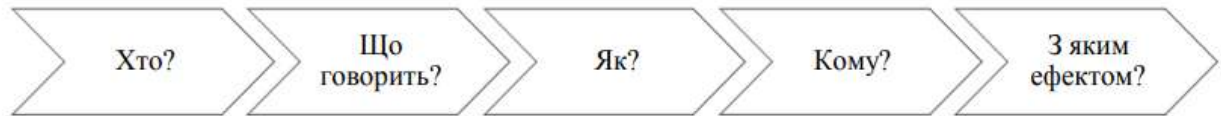


Рис.1.1 – Лінійна модель комунікацій за Г. Лассуелом

Дана модель наразі вважається “хрестоматійною”. Але не зовсім актуальна в теперішніх умовах . Вона є досить імперативною, не враховує обставин за яких передається інформація та зворотного зв’язку . Також в цій моделі не враховані можливі перепони на шляху передачі повідомлення. Формула Лассуелла не враховувала ті перешкоди, які можуть виникати в процесі комунікації.

Згідно з моделлю комунікації запропонованої М. Де Флером (рис.1.2)⁸, передавання інформації комунікаційними каналами між комунікатором та адресатом зазвичай не відбувається безперешкодно.

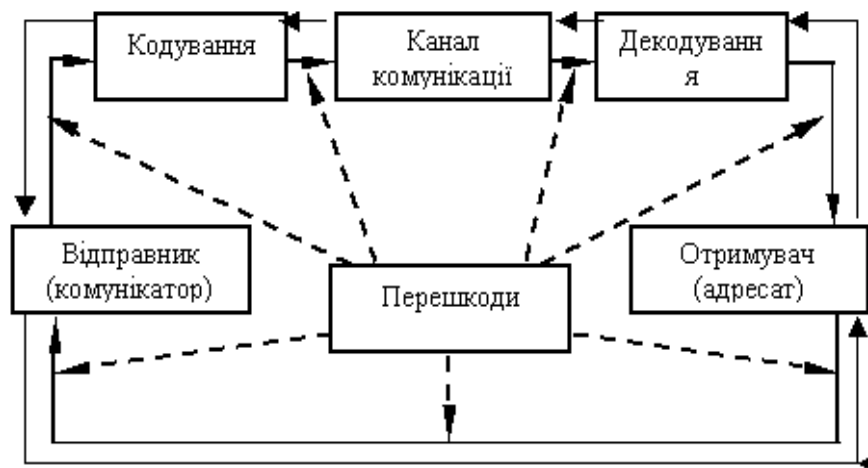


Рис.1.2 – Модель комунікації за М. Де Флером

⁸ І. Македон. Вплив політичної реклами на формування порядку денного засобів масової інформації. Гілея: науковий вісник. 2013. № 75. С. 463. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2013_75_195

Вчений звернув увагу на ідентичність двох смислових значень - початкового повідомлення, відправленого “відправника” комунікації і відновленого повідомлення відправленого “адресатом”. В такому разі істота комунікації виражається у відповідності між початковим і кінцевим «значеннями». дана модель вказує на те, що комунікаційні перешкоди можуть виникнути на будь якому з етапів передачі інформації. М. Де Флер врахував необхідність зворотного зв'язку між адресатами для покращення якості комунікативних зв'язків. Ця модель значно краще відображає передачу інформації в межах територіальної громади.

За М. Де Флером, комунікація проходить наступні стадій:

- відправник комунікаційного акту формулює повідомлення , яке направляється на кодування;
- повідомлення закодоване в інформацію, по каналах комунікації (в ролі яких можуть, зокрема, виступати засоби масової інформації) проходять декодування;
- декодована інформація перетворюється на «повідомлення», яке перетворюється “отримувачем” в значення;
- зворотній зв'язок дозволяє вирішити проблему можливого смислового розриву між вихідним і отриманим значенням.

Вище згадана модель комунікації значною мірою краще характеризує зв'язки з громадськістю на рівні територіальних громад.

За умов глобалізації виробляється світовий політичний, інформаційний та економічний простори, в якому засобом комунікації і фактором збільшення швидкості обміну інформацією значною мірою виступає мережа Інтернет. “Інтернет як політтехнологічний інструмент і засіб зв'язку з громадськістю на сьогоднішній день є дуже привабливим для політиків за допомогою інтернет-мережі утворилися нові модель зв'язків, які

створюють нові політичні можливості”⁹. Соціальні мережі формують нові комунікаційні моделі.

Характер змін в сфері політичної комунікації, які дозволяють подолати домінування і суворий контроль відправником інформації над її отримувачем, проілюстрований в моделі альтернативних типів руху інформації проілюстрованих в моделі Малецьке Г. На думку автора ефективність комунікації залежить від особистісних параметрів відправника. “Параметрами відправника, що зумовлюють характер і зміст процесу комунікації є: самосприйняття, структура особистості, команда (оточення) й організаційні зв’язки, соціальне середовище, тиск та обмеження, що спричинені публічним характером медіаконтенту”¹⁰. В той же час параметри отримувача дослідник визначив як: самосприйняття, структуру особистості, належність до певної соціальної та культурної групи.

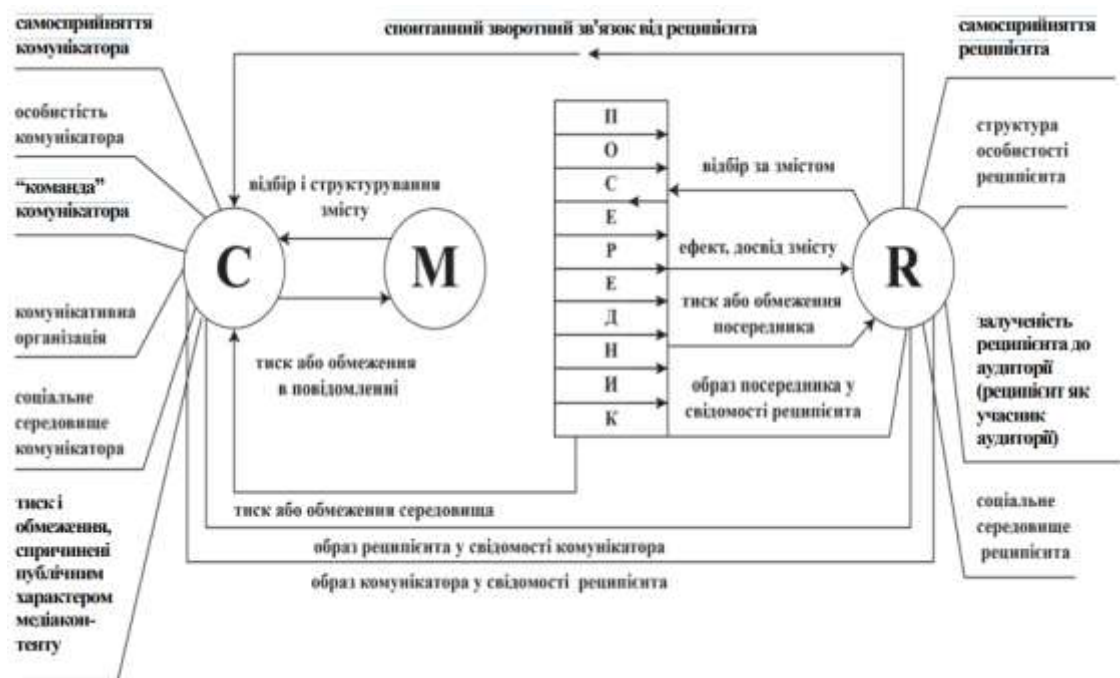


Рис.1.3. Модель соціальної комунікації Малецьке Г.

⁹Дяченко О. В. Основні моделі політичної комунікації та їх прояви в сучасну епоху. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*, Сер.: Політичні науки. 2022.С. 24. URL/https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/12791

¹⁰Дяченко О. В. Основні моделі політичної комунікації та їх прояви в сучасну епоху. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*, Сер.: Політичні науки. 2022.С. 24. URL/https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/12791

“Структурна кон’юнктура посередника комунікації передбачає, на думку Малецке Г., чотири елементи: 1 – тиск, або примус самого посередника на характер і зміст повідомлень; 2 – ефект, або набуття нового досвіду, що міститься в повідомленні та векторно спрямований на адресата, одержувача повідомлення; 3 – селекція змісту повідомлення, що здійснюється отримувачем, адресатом повідомлення; 4 – образ посередника, каналу комунікації у свідомості отримувача, адресата.”¹¹ Малецке Г. розглядав комунікації як найбільш особистісно спрямоване. Саме за таким підходом можливо зробити комунікаційний процес найбільш вдалим та сприйнятливим.

Розглянуті вище моделі можуть функціонувати як окремо, так і доповнити одне одного. Проведений аналіз комунікаційних моделей Лассуел Г., Де Флер М., Малецке Г. дає можливість зрозуміти яка саме модель комунікаційного зв'язку більш повно висвітлює взаємодію публічних управлінців та громадян. На мою думку модель Малінке Г. найбільш повно висвітлює ці процеси, оскільки робота з громадськістю далеко не завжди є директивно, частіше є вдалою, коли враховані культурні особливості як джерела звертання, так і того на кого комунікації спрямована, часто потребує зворотного зв'язку від одержувача.

На сьогоднішній день є абсолютно очевидним той факт, що володіння інформацією та її поширення є одним з найважливіших ресурсів. Білл Гейтс вважає, що “саме те, як ви збираєте, організовуєте та використовуєте, визначає, переможете ви або програєте”¹². З його твердження важко не погодитися. Комунікація існує на всіх рівнях системи публічного управління.

Комунікація в організації є двостороннім процесом. Вона включає як транслявання інформації і наказів від центру, так і рух інформації до цього

¹¹ Максимович О.В. Соціологічні та психологічні моделі комунікації: можливості та обмеження застосування в дослідженні міжкультурної взаємодії в умовах прикордоння. науковий журнал Українське товариство. Український соціум, 2020, № 1 (72). С. 77. URL://<https://doi.org/10.15407/socium2020.01.062>

¹² Гоффман Р., Касноча Б. Переклад: Наталія Ференс. Сам собі стартап: як адаптуватися до майбутнього, інвестувати в себе та трансформувати свою кар'єру .2021. С 46.

центру. Інформаційні потоки можуть бути різними, наприклад поради щодо прийняття рішення або зворотний зв'язок від виконавців. Обов'язок організації створити комунікаційні канали для взаємо передачі інформації у процесі прийняття управлінських рішень та інформації після ухвалення рішення. Канали зв'язків можуть бути як формальними, також і неформальними. Формальні канали передусім ґрунтуються на системи управління формальної влади організації, тоді як неформальні канали стосуються обширної системи соціальних зв'язків в організації. Ефективна, комунікація не лише наказує, а й спонукає, пояснює, переконує.

Комунікативні функції організації – це особливий навик, який можливо здобути, удосконалити й розвинути. Комунікація є ефективною, якщо інформаційне повідомлення може бути декодоване і зрозуміле його реципієнту.

У публічному управлінні можливо виділити такі види публічної (зовнішньої) комунікації:

- 1) комунікація з метою інформування;
- 2) комунікація з метою надання публічних послуг;
- 3) комунікація з метою обговорення проектів рішень, які неможливо ухвалити без участі громадськості

В умовах воєнного стану всі органи державного управління та місцевого самоврядування перейшли на більш директивні модель комунікацій з громадськістю.

Варто наголосити, що в будь якому випадку комунікації не відбуваються без перешкод. Спілкування всередині організацій, або поза ними, часом блокують його зовсім вважають перешкодами, або бар'єрами. Комунікативні бар'єри – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації¹³. Природно, що вони слугують психологічним захистом від зайвої або надто складної інформації. Ці явища не варто

¹³ Носенко, О. В., Кайдалова А. В. Сучасний менеджмент: комунікативні бар'єри в організації та засоби їх подолання. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали II наук.-практ. конф., 1 листопада 2013 р., 2013. С. 133. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6011/1/132-134.pdf>

недооцінювати.

1.2 Класифікація комунікативних бар'єрів

Публічний діалог між органами публічної влади та громадськістю є фундаментальним елементом розвитку демократичного суспільства. Проблема спілкування та комунікативних бар'єрів розглядається у дослідженнях О. В. Носенко, А. В. Кайдалова, Л. М. Карамушко, В. А. Проскуріна, Н. Войцехівська, О. В. Ковбасюк, М. М. Філоненко, В. А. Курова, О. Ю. Бойчук, В. В. Бойко, К. Томаса, Р. Кілмена, Ф. Ряховського, Д. Векслер.

Комунікативні бар'єри – це явища деформації комунікаційного процесу, що можуть призводити до неадекватних дій того, хто отримує інформацію. Бар'єри виникають між учасниками спілкування на ґрунті соціальних професійних, релігійних відмінностей. Також перешкоди можуть виникнути на ґрунті індивідуальних особливостей людей, що спілкуються: недовіра, підозра, особиста неприязнь і т.д.

З поняттям бар'єр науковці пов'язують і феномен волі. Увага одних авторів звернена і на зовнішні, і на внутрішні бар'єри, увага ж інші – тільки на внутрішні, що мають ціннісно-мотиваційну природу.¹⁴



Рис.1.5 – Співвідношення психологічних і комунікаційних бар'єрів¹⁵

¹⁴ Проскуріна В.А. Комунікація і комунікативні бар'єри: Соціально-Психологічний Підхід. Наукові праці МАУП, 2009, вип. 3(22), С. 190-197.

¹⁵Те саме джерело.

Науковці погоджуються з тим фактом, що комунікативні бар'єри є частиною більш ширшого поняття психологічних бар'єрів.¹⁶

Н. Войцехівська вважає, що “бар'єри спілкування – це порушення, що ускладнюють діалог і можуть спровокувати вербальний конфлікт”¹⁷. Причиною його виникнення найчастіше є порушення меж комунікаційного простору, розходження у цілях і потребах, психологічні й когнітивні перешкоди, різний рівень комунікативної компетентності, особиста неприязнь, невідповідність ситуації спілкування.

Успішна професійна самореалізація передбачає комунікацію з різним контингентом людей. Успіх в професійному спілкуванні залежить від уміння долати можливі труднощі. Комунікативні бар'єри можуть виникнути на кожному з етапі професійної комунікації (Рис.1.6)¹⁸

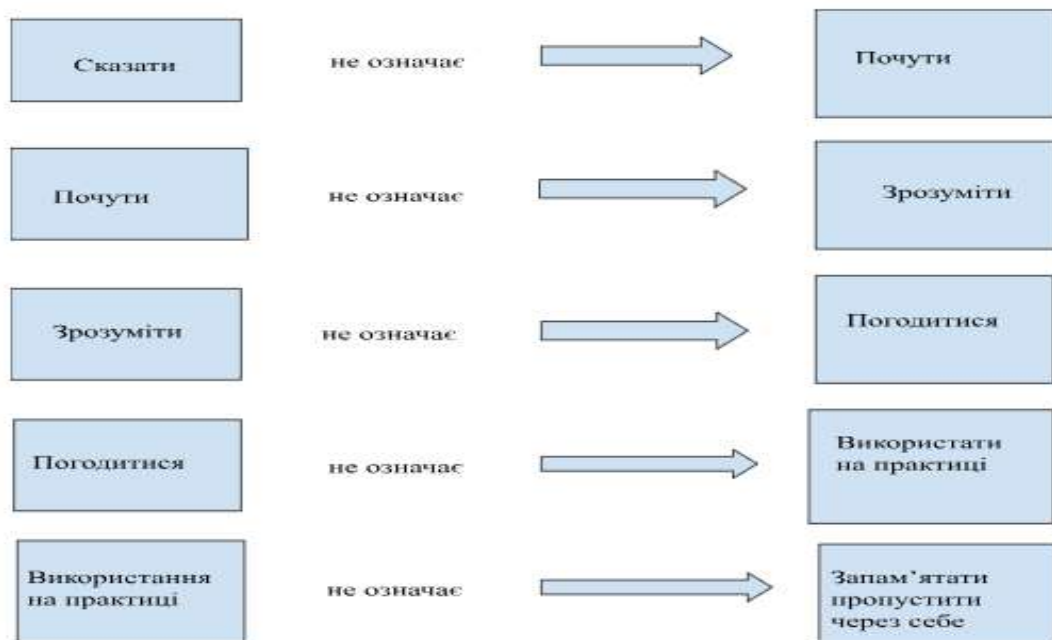


Рис.1.6– Етапи виникнення комунікаційних бар'єрів. Подано за автором¹⁹

¹⁶Те саме джерело.

¹⁷Войцехівська Н. Конфліктний дискурс в українській художній літературі: структурний, семантичний, комунікативний та лінгвокогнітивний аспекти. Інститут мовознавства імені О. Потебні . НАН України. Київ. 2018.С. 67.

¹⁸ Manager Help. Управління і менеджмент. URL:<http://www.managerhelp.org/hoks-1228-1.html>

¹⁹ Те саме джерело.

“За класифікацією комунікативні бар’єри поділяються на три основні групи: 1) емоційні бар’єри (наприклад, страждання, гніву, страху); 2) суб’єктивні бар’єри спілкування (домінантний, мобільний, екстравертний суб’єкт спілкування); 3) бар’єри процесу спілкування (бар’єр недостатнього розуміння важливості спілкування, неправильного налаштування свідомості)”²⁰.

Стосовно комунікативних бар’єрів характерних для організацій чи установ, психологами визначено декілька видів. Якісному спілкуванню в установах та організаціях можуть перешкоджати соціальні психологічні бар’єри. В першому варіанті комунікація не може достатньо розвинути через різний соціальний статус та сфери діяльності співробітників. В другому варіанті бар’єри виникають через психологічні особливості колег: симпатії чи антипатії, щирість чи її відсутність. Цілком природно, що в організаціях виникають бар’єри, що перешкоджають відправленню та отриманню інформації. Такі бар’єри будить пов’язана зі сприйняттям інформації та її організаційні, бар’єрів розуміння. Їхні причини полягають у різному сприйнятті різними людьми інформації. Причинами організаційних бар’єрів спілкування є надто велика кількість учасників комунікаційного ланцюга, монополія на доступ до інформації, обмеженість чи захисна реакція когось з учасників комунікації, байдужість, заклопотаність, неуважність.

Окремо слід виділити бар’єри, що виникають в управлінській комунікації. Філоненко М.М. визначає шість типів бар’єрів за показниками, які їх викликали²¹:

1. Бар’єр взаєморозуміння, який є наслідком різноманітних психологічних чи фонетичних причин. Виникає через огріхи під час передачі

²⁰Ковбасюк О. В. Комунікативні бар’єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. Одеса. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_5_2009/1_razdel/kovbasyk.htm

²¹ Філоненко М.М. Психологія спілкування: Підручник. Київ «Центр учбової літератури» 2008. С.226 . URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417948.pdf

інформації.

2. Семантичний бар'єр розуміння. Характеризується різним розумінням значення вживаних слів учасниками комунікації.

3. Стилiстичний бар'єр розуміння. Зазвичай виникає через невідповідність стилю спілкування адресата до ситуації спілкування чи слухача,

4. Логічний бар'єр розуміння виникає, коли логіка розповідача надто складна, суперечлива чи неправильна для слухача.

5. Соціально-культурний бар'єр розуміння. Його причинами можуть стати різні погляди на соціальні, релігійні, культурні, професій та політичні явища.

6. Бар'єр авторитету. Часом перешкодою стає сприйняття партнера з комунікації через його вік, стать, соціальний статус, професію. чим вищий авторитет партнера, тим менше буде виникати бар'єрів.

Структурні бар'єри пов'язані зі структурою організації. Їх якість залежить від ступеня взаємодії між різними відділами та рівнями керівництва²².

Стосовно комунікативних бар'єрів характерних для організацій чи установ, вченими визначено декілька їх видів (Рис 1.7)

1. Комунікаційні навички та стилі. Різні люди мають різну комунікаційну поведінку та навички. саме ці відмінності часто стають причинами комунікаційних бар'єрів.

2. Соціальна дистанція та фізичні бар'єри. В сучасному світі технології дозволяють працювати віддалено. Це сприяє фізичній віддаленості та соціальному дистанціюванню людей. Такий вид бар'єрів може сильно вплинути на внутрішню комунікацію в організації та створити значну кількість бар'єрів.

3. Роз'єднання. Ефективність спілкування дуже сильно залежить від

²²Курова А.В. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти факультету психології, політології та соціології. Одеса. Фенікс. 2020. С.79. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Kurova-A.V.-Psykholojiya-spilkuвання.pdf

взаємодії. Коли один з партнерів чи обидва не залучені до цього процесу—це може зруйнувати їх взаємодію.

4. Організаційна структура. Складна та жорстка організаційна структури часто стають причиною не ефективних комунікацій. Це ускладнює обміну інформацій, є причиною розчарувань та не зацікавленості та відсутності продуктивності серед співробітників. Один з найпоширеніших бар'єрів.

5. Інформаційне перевантаження. Один з найпоширеніших комунікативних бар'єрів, що негативно впливає на самопочуття співробітників. Основним механізмом захисту від перенавантаження є не сприйняття та втрата уваги.

6. Відсутність довіри. Без довіри не вдається налагодити ефективної співпраці та діалогу.

7. Чіткість, послідовність, частота. У сфері управління необхідно спілкуватися чітко, послідовно та часто. Це сприяє розвитку довіри, поінформованості колективу, залученості працівників.

8. Слухання. Процес повинен бути двостороннім. Вміння слухати часто важливіше ніж уміння говорити. Важливо заохочувати співробітників висловлюватися. Зворотній зв'язок надзвичайно цінний в спілкуванні.

9. Неправильні канали зв'язку. Добре організований процес обміну інформацією, економить час на її пошуку.

10. Демографічні та культурні відмінності. Усвідомлення культурних та демографічних відмінностей між учасниками спілкування зменшить кількість потенційних бар'єрів.

11. Неправильна комунікаційна технологія. Серед безмежного джерела технологій варто знайти рішення, котре найкраще відповідатиме потребам організації.

12. Відсутність персоналізації є найпоширенішою причиною відсторонення. Коло зміст повідомлення не відповідає характеру зацікавлені та роботи одержувачів. вони почнуть ігнорувати наступні повідомлення.

13. Винагорода за комунікацію. Згідно статистики 70% комунікації управлінців відбувається через винагороду. Такий неформальний вид комунікації може зміцнити довіру та покращити комунікацію між співробітниками.



Рис.1.7 – Комунікативні бар'єри на робочому місці ²³

Свідомо чи несвідомо кожен публічний управлінець в умовах своєї професійної діяльності зіштовхується з деякими міжособистісними комунікаційними перешкодами. Процес спілкування в межах виконання посадових обов'язків зазвичай проходить вербально. Тож і бар'єри в спілкуванні виникають, зазвичай, вербальні.

Публічне управління є тією частиною політики, яка безпосередньо пов'язана з якісною комунікацією управлінців одне з одним та з громадянами. Тож вміння долати комунікативні бар'єри повинне стати базовою незвичною для публічних управлінців. Наявність необхідних знань.

²³ Орел А.М., Жмайлов В.М. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. Стаття. *Економіка і суспільство*. Вип №2. 2022. С. 8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2109/2038> (дата звернення 15.11.2024)

умінь та навичок визначають як “компетентність – це інтерактивне поняття, що включає : мобільність знань, варіативність методу і критичність мислення. Компетентність включає в себе три взаємопов’язані компоненти: знання і розуміння; навички й здібності; поведінку та ставлення”²⁴.

На мою думку, професійна комунікативна компетентність кваліфікованих робітників сфери публічного управління містить у своїй структурі функціональні і структурні компоненти. Для людей задіяних в сфері надання послуг, важливими є уміння «читати клієнта», прогнозувати його майбутні наміри та дії , обирати адекватні засоби спілкування, бути психологічно підкованим, створювати атмосферу відкритості та довіри. Це сприяє встановленню стійкого контакту з громадянами. Тож доцільним є визначити такі компоненти професійної комунікативної компетентності: мотиваційний; когнітивний нормативний; прагматично-дискурсивний; рефлексивно-прогностичний.

Компоненти не можуть розглядатися ізольовано; вони взаємопов’язані, постійно взаємодіють, забезпечуючи професійний комунікативний зв’язок. Так досягається рівень професійного спілкування необхідний для встановлення і підтримання професійних комунікативних контактів.



²⁴ Бойчук О. Ю. Методика формування професійної комунікативної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників сфери послуг: методичні рекомендації. Вінниця, 2019. С. 80. URL: <https://naurok.com.ua/metodika-formuvannya-profesiyno-komunikativno-kompetentnosti-239144.html>

Рис. 1.8 – Зміст компонентів професійної комунікативної компетентності²⁵

Мотиваційний компонент : інтереси , ціннісні установки, мотиви до діяльності.

Когнітивно-нормативного компонента–взаємодія сприйняття, свідомості, пам'яті та мови. Тут важлива наявність необхідного мінімуму лінгвістичних та професійних знань; навички раціональних способів комунікації.

Прагматично-дискурсивний компонент вимагає розуміння кваліфікованим працівником органів місцевого самоврядування своєї соціальної ролі та уміння обирати комунікативні стратегії відповідно до ситуації.

Рефлексивно-прогностичний компонент містить такі компетенції як вміння проектувати, самооцінка, самоаналіз.

Для вирішення проблеми комунікаційних бар'єрів необхідно знати які чинники впливають на їх виникнення в роботі установи загалом та керівника зокрема. Завданням керівника, який прагне стати успішним в управлінцем визнати та визначити типи своїх бар'єрів в комунікації, знайти та застосувати найефективніші способи їх усунення.

1.3 Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в публічному управлінні.

Комунікативна діяльність в публічному управлінні втілюється за допомогою законодавчих та нормативно-правових актів, що визначають їх умови та функції. Стандартизація положень та законів, що регулюють комунікаційні зв'язки, повинна гарантувати відкриту взаємодію, прозорість та взаєморозуміння з суспільством та органами публічної влади. Використання ЗМІ також регулюється правовими засадами. Це дає

²⁵ Те саме.

можливість забезпечити вільний доступ до інформації та гарантує співпрацю ЗМІ з владою для ефективного інформаційного обміну. Впровадження законодавчих документів щодо комунікаційної діяльності створює основу для взаємодії громадськості з органами влади, прописує механізми інформаційного обміну, зворотного зв'язку та консультацій. сприяє активним учасникам процесу управління, гарантує взаєморозуміння. Нормативно правові акти регулюють етичні норми комунікаційних зв'язків. Їх функцією є забезпечити конфіденційність, об'єктивність та дотримання стандартів повідомлень та обміну інформацією між органами влади та громадянами. Комунікаційні зв'язки публічної влади функціонує на основі законів України та міжнародних конвенцій. Європейський правовий простір у сфері комунікацій базується на ряді важливих документів, що регулюють права та обов'язки органів публічної влади та громадськості.

Стандарти та принципи взаємодії між владою та громадянами встановлюють наступні міжнародні документи:

1) Європейська конвенція про захист прав людини “встановлює основні права та свободи громадян, включаючи свободу висловлювання та доступ до інформації, а також гарантує право громадян на отримання і розповсюдження інформації та захищає їх від цензури”²⁶;

2) Європейська хартія міського самоврядування “визначає основні принципи та стандарти місцевого самоврядування в Європі, підкреслює важливість відкритості та прозорості в діяльності місцевих органів влади”²⁷.

3) Конвенція про доступ до офіційних документів “гарантує право громадян на доступ до офіційних документів органів влади, стимулює прозорість та доступність інформації для громадськості”²⁸.

4) Орхуська конвенція (Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що

²⁶ Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення 30.11.2024)

²⁷ Європейська хартія міського самоврядування. Інтернет ресурс. URL: <https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536> (дата звернення 30.11.2024)

²⁸ Конвенція про доступ до офіційних документів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text

стосуються докiлля) “встановлює принцип вiдкритостi та участi громадськостi в прийняттi рiшень, що стосуються докiлля, акцентує увагу на взаємодiї мiж органами влади та громадськiстю в питаннях, якi стосуються навколишнього середовища”²⁹.

Наведенi вище мiжнароднi документи слугують розвитку вiдкритого та демократичного суспiльства, констатують принципи прозоростi, вiдкритостi та участi громадськостi в процесi управлiння, прийняттi рiшень та доступ до правосуддя, гарантують доступнiсть iнформацiї для громадян, та участь громадськостi у вагомих процесах прийняття рiшень.

На державному рiвнi нормативна база утворена з численних законодавчих актiв, якi формують юридичну базу для органiзацiї та регулювання комунiкацiй зв'язкiв органiв публiчної влади зi ЗМi, громадськiстю, та iншими стейкхолдерами. Завданням законодавчих актiв є гарантувати доступнiсть iнформацiї, чистоту процесiв управлiння та гарантiя участi громадян у вирiшеннi питань, що стосуються iхнiх iнтересiв та прав. Головним законодавчим актом України є Конституцiя України, яка “кожному гарантується право на свободу думки i слова, на вiльне вираження своїх поглядiв i переконань. Кожен має право вiльно збирати, зберiгати, використовувати i поширювати iнформацiю усно, письмово або в iнший спосiб – на свiй вибiр”³⁰. Згiдно з Конституцiєю України, громадяни України мають право звертатися до органiв влади, щоб отримати iнформацiю, документи, вiдомостi чи висновки, вiдповiдно до функцiоналу цих органiв. Органи публiчного управлiння повиннi забезпечувати доступ до iнформацiї, не обмеженої законом, та надавати iнформацiю у визначенi законом строки та у визначенiй законом формi. Конституцiєю України зафiксовано принципи державного управлiння:

“принцип демократизму, який визначає роль народу, як єдиного носiя i

²⁹ Конвенцiя про доступ до iнформацiї, участь громадян у прийняттi рiшень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються докiлля). Інтернет ресурс. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text (дата звернення 30.11.2023)

³⁰ Конституцiя України. Вiдомостi Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Інтернет ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 30.11.2023)

джерела влади;

принцип поділу влади, який дозволяє розподіляти систему влади на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову, що не дає можливості концентрувати владу в одних руках та запобігає встановленню недемократичного режиму;

принцип законності, який передбачає пріоритет законів у всіх основних сферах діяльності держави, правове регулювання державного управління та місцевого самоврядування, а також дотримання норм права всіма громадянами та організаційними структурами;

принцип верховенства права, який визначає, що Конституція України має найвищу силу”³¹.

Окрім того, окремими статтями закріплено “право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або звернутися особисто до органів будь-якої влади” (Стаття 40 Конституції України)³²; право вільного доступу до правдивої інформації щодо стану довкілля, якості харчових продуктів і предметів побуту, також гарантує право на вільне поширення цієї інформації (Частини першої Статті 13 Закону України “Про інформацію”)³³ Варто зазначити, що Закон про інформацію має певні обмеження під час війни (стаття 13 Закону України).

Цивільний та кримінальний кодекси не мають безпосереднього впливу на комунікативні взаємовідносини громадян та органів публічної влади, але вони мають певний вплив на ці взаємовідносини встановленим правовими норм шляхом, та забезпечують притягнення до відповідальності в разі порушення закону. Цивільний кодекс України (ЦКУ) містить правила, що стосуються укладення та виконання угод, пов’язаних з наданням послуг, наданням інформації, а також порушення цивільних прав і обов’язків. ЦКУ

³¹ Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Інтернет ресурс. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 30.11.2024).

³² Конституція України - Розділ II стаття. Інтернет ресурс. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii> (30.11.2024)

³³ Про інформацію : Закон України. Інтернет ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (30.11.2024)

може використовуватися для вирішення питань, що виникають у комунікативних взаємодіях органів публічної влади з іншими суб'єктами, такими як громадяни, підприємства, громадські організації³⁴.

Кримінальний кодекс України (ККУ) включає в собі норми, що визначають кримінальну відповідальність за різні діяння, включаючи можливі порушення в контексті комунікативних взаємодій органів публічної влади³⁵. Також, в цих законодавчих актах визначено процедури вирішення спорів, пов'язаних з комунікативною взаємодією, які можуть здійснюватися через цивільний судовий процес або в межах кримінальної юрисдикції за відповідними статтями кодексів.

Одним із важливих законодавчих актів у системі публічного управління є Закон України “Про електронні комунікації”³⁶, котрий був прийнятий у 2020 р. і встановлює правову основу діяльності в сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектру, а також визначає механізм регулювання та управління цією діяльністю. Закон надає чіткі повноваження органам державної влади для забезпечення діяльності та розвитку сфери електронних комунікацій. Зокрема, Законом передбачено, що даний нормативний акт “визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами”³⁷. Однак регулювання електронних комунікацій вимагає обов'язкових оновлення та адаптації до змін в технологічному середовищі та суспільних потребах. Цифрові технології розвиваються дуже стрімко, і законодавство повинно бути гнучким в сфері запровадження, та гарантувати оновлення ефективних

³⁴ Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text>. (дата звернення 1.12.2024)

³⁵ Кримінальний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 25-26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>. (дата звернення 1.12.2024)

³⁶ Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>. (дата звернення 1.12.2024)

³⁷ Те саме джерело.

механізмів контролю та нагляду за дотриманням законодавства в цій галузі. Безперечно повинна бути встановлена відповідальності за порушення цих правил. Важливим завданням цього нормативного акту є: сприяти забезпеченню доступності та якості електронних комунікаційних послуг для громадян та підприємств, захищати їх приватні дані.

Законом України “Про звернення громадян” регулюються та формуються комунікативні взаємовідносини органів публічної влади з громадськістю, а також іншими стейкхолдерами³⁸. Цим правовим актом забезпечується практична “реалізація громадянами України наданого їм права вносити в органи державної влади, об’єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів”.³⁹ Основні напрямки цього законодавчого акту:

“Право на звернення, яке закріплює права громадян вносити пропозиції, скарги та звертатися до різних органів влади та організацій з ініціативами та питаннями, що важливі для них;

- участь в управлінні, тобто можливість громадян брати активну участь в управлінні справами держави та суспільства, а також впливати на рішення, які стосуються їхніх прав і інтересів;

- громадяни мають право викривати недоліки в роботі органів влади, а також вимагати їх виправлення та покращення роботи організацій;

- можливість громадян оскаржувати рішення посадових осіб, державних та громадських органів, які суперечать їхнім правам чи закону;

- захист прав та інтересів громадян в разі їх порушення та надає їм можливість вимагати відшкодування шкоди чи відновлення прав”⁴⁰.

Даний нормативний акт створює основу комунікативної взаємодії та робить акцент на забезпеченні прав та свобод громадян у цьому процесі.

³⁸ Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (1.12.2024)

³⁹ Те саме джерело.

⁴⁰ Те саме джерело.

За законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”⁴¹ формами участі громадян у вирішенні питань місцевого значення є:

- місцевий референдум (ст. 7),
- загальні збори громадян (ст. 8),
- місцеві ініціативи (ст. 9) ,
- громадські слухання (ст. 13),
- органи самоорганізації населення (ст.14).

Місцевий референдум є формою вирішення цих питань, інші типи зборів це форми участі у вирішенні питань. Шляхом проведення референдуму можуть вирішуватися будь-які питання, що належить до відання місцевого самоврядування. Законодавець надав територіальній громаді можливість безпосередньо вирішити будь-яке питання, яке не вирішив відповідний орган місцевого самоврядування. Використання громадянами та їх колективами таких форм участі у вирішенні місцевих питань загальних зборів за місцем проживання, місцевої ініціативи та громадських слухань визначається статутом територіальної громади (ст.7, ч. 3 ст. 8, ч. 2 ст. 9, ч. 4 ст. 13, ст. 14) Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”).

Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” (ч. 1 ст. 13) громадські слухання визначає як зустрічі “з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування”.⁴² Закони “Про доступ до публічної інформації”, Закон “Про медіа” та відповідні підзаконні акти. На жаль специфічні риси взаємодії громадськості саме з органами місцевого самоврядування у даних актах не відображені.

⁴¹Про місцеве самоврядування в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 2.12.2024)

⁴² Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О., Корнієвський О., Палій Г., Тищенко Ю., Токман В. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках. Аналітична доповідь Електронне наукове видання. За ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. С.47. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15> (дата звернення 7.12.2024)

Окремо слід розглянути Закон України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки”, який заклав більше підґрунтя для розбудови інформаційного суспільства в Україні.

Постанова Кабінету міністрів “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” від 3 листопада 2010 р. № 996.⁴³

Протягом останніх років в Україні зроблено важливі кроки щодо удосконалення законодавства, котре стосується комунікативної взаємодії органів публічної влади. Значно посилилось використання технологій та інформаційних систем у комунікаційних зв'язках між громадянами та органами публічної влади. Запроваджено електронні сервіси, які спрощують процедури звернень до владних органів та забезпечують широкий доступ до публічної інформації. Такі значні оновлення в законодавчій сфері електронних комунікацій утворили фундамент для покращення комунікаційних зв'язків між органами влади та громадянами. Такі важливі зміни сприяючи відкритості, прозорості та демократичності у сфері публічного управління.

⁴³Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 5.12.2023)

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ТА ГРОМАДЯН

2.1 Аналіз сучасних комунікативних бар'єрів у взаємодії органів місцевого самоврядування та громадян.

Спілкування належить до видів комунікації та залишається її найпоширенішим втіленням. В публічних управлінців досить часто виникають бар'єри в спілкуванні з громадянами. Одним з найпоширеніших бар'єрів є відсутність довіри з боку населення. Це найбільше стосується нововведень, котрі запроваджують на місцях.

Перепони в спілкуванні виникають через необізнаність громадян в своїх правах, діючих законах та посадових обов'язках працівників ОМС. Враховуючи реформу децентралізації, досить часто на місцях виникали конфлікти з цього приводу.

В українських реаліях часто у місцевої влади виникає небажання залучати громадськість до обговорення питань місцевого значення, розгляді окремих господарських питань, забезпечити громадянам право дорадчого голосу.

Впровадження децентралізації підняло ряд важливих проблем на місцях. Виникла потреба у відкритості та співпраці ОМС з громадянами. Розроблення стратегії місцевого розвитку вимагає залучення місцевого населення шляхом громадських слухань, опитувань, наданням права дорадчого голосу тощо.

Значні труднощі з комунікацією виникають в громадах з переважаючим сільським населенням, оскільки селяни консервативніші, частіше менше освічені ніж міське населення, рідше цікавляться змінами в законодавстві самостійно, рідше проявляють ініціативу щодо змін в облагородженні своїх

населених пунктів. Досить гостро в сільських громадах постають екологічні питання: виникнення стихійних сміттєзвалищ, самовільне використання природних ресурсів, порушення в заповідниках та національних парках. Виникає бар'єр розуміння. Як наслідок складається вертикальна комунікація з ОМС, котра не сприяє розвитку прямої демократії.

Налагодження конструктивного діалогу з громадянами ускладнюється ще й слабкими комунікативними навичками з боку усіх учасників комунікаційного процесу. Невміння слухати, надмірна емоційність, невиправдані очікування, завищені вимоги, розповсюдження завідомо недостовірної інформації та як наслідок хибні висновки.

Косівська міська громада займає площу 337,3 квадратних кілометрів. В Косівській територіальній громаді проживає близько 32 821 осіб. Громада налічує 14 старостинських округів ⁴⁴: Бабинський старостинський округ; Вербовецький (с. Вербовець, с. Старий Косів); Городянський, Микитинецький; Пістинський, Річківський, Соколівський, Снідавський, Смоднянський, Черганівський, Шепітський, Шешорський, Яворівський.

Громада має дещо складний географічний ландшафт – 88,06% території громади мають статус гірських, а це 12 населених пунктів.

Підґрунтя для налагодження комунікаційні зв'язки з громадськістю ОМС в повній мірі забезпечуються законодавством. Крім цього діяльність ОМС керується Статутом⁴⁵. В статтях перераховані та роз'яснені в додатках до статуту механізми комунікаційних зв'язків з громадськістю. А саме:

Стаття 8. Форми безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення;

Стаття 9. Місцеві вибори та місцевий референдум;

Стаття 10. Загальні збори громадян за місцем проживання;

Стаття 11. Місцеві ініціативи;

⁴⁴ Стратегія розвитку. Косівської міської територіальної громади на 2022 – 2027 роки. Сайт міста Косова. Інтернет ресурс. URL: Стратегія розвитку Косівської громади на 2022-2027 роки (дата звернення 7.12.2024)

⁴⁵ Статут Косівської міської територіальної громади. Сайт міста Косівської міської ради. Інтернет ресурс. URL: <https://kosivmr.gov.ua/27227/> (дата звернення 7.12.2024)

Стаття 12. Громадські слухання;

Стаття 13. Звернення громадян та електронні петиції як особлива форма колективного звернення громадян;

Стаття 14. Консультації з громадськістю;

Стаття 15. Участь жителів територіальної громади в консультативно дорадчих органах, утворених при Раді;

Стаття 16. Участь жителів територіальної громади в роботі контрольно наглядових органах юридичних осіб публічного права, утворених за рішенням Ради;

Стаття 17. Розподіл коштів місцевого бюджету через бюджети участі;

Стаття 18. Органи самоорганізації населення.

Суспільство поступово відходить від директивної форми комунікації з громадськістю, що є дуже важливим для формування демократії. Значна увага приділяється самим громадянам, та потребам громади. Моніторинг потреб громади проводиться через виїзд відповідних комісій по всій території громади. Наслідком правильно проведеного моніторингу стала розробка Стратегії розвитку Косівської територіальної громади. Передумовою для розробки Стратегії було бажання мешканців громади мати документ, який би окреслив та упорядкував:

- ключові для розвитку громади суспільні, економічні, екологічні, просторово-функціональні та адміністративні цілі;
- плани і завдання, необхідні для реалізації вказаних цілей;
- систему операційного управління, засновану на координації зусиль у виконанні стратегічних завдань, ефективному впровадженні та актуалізації Стратегії.

Багато викликів виникло на етапі створення Косівської територіальної громади. Основними з них були:

- відсутні спільних пріоритетів щодо забезпечення надання базових послуг мешканцям територіальної громади. Кожен населений пункт, який увійшов до складу територіальної громади, до об'єднання, мав

власні пріоритети розвитку та власну систему щодо управління ресурсами. Об'єднання територіальних громад призвело до перегляду, та вироблення нових підходів з управління об'єднаними ресурсами;

- зросла необхідність продуктивного управління наявними земельними, бюджетними ресурсами, які стали доступними для територіальної громади і можуть бути використані для розвитку;
- зросла кількості стейтхолдерів, з якими необхідно узгоджувати прийняття рішень у межах територіальної громади.

У більш широкому контексті Косівська територіальна громада повинна продуктивно відповідати на зовнішні виклики: глобалізацію, посилення міжнародної конкуренції за інвестиції та ресурси і, насамперед, – за людський капітал.

Підготовчі процеси розробки Стратегії розвитку складаються з проведення соціально-економічного аналізу, збору статистичних даних для дослідження соціально-економічних можливостей громади та дослідження тенденцій соціально-економічного розвитку сукупності населених пунктів. було проведено опитування 329 мешканців громади (анкетування та он-лайн опитування) у червні 2021 року .

Були проведені громадські слухання щодо Стратегії розвитку Косівської територіальної громади, проведені засідання робочих груп, розроблені плани заходів щодо втілення Стратегії розвитку в життя. Стратегія розвитку спрямована на розвиток туризму, культурних об'єктів та фермерства.

Можна впевнено стверджувати, що органам місцевого самоврядування вдалося створити всі умови для конструктивного діалогу з громадськістю, використовуючи більшість наданих законом механізмів. Діалог вийшов досить продуктивний і дозволив виробити цілком реалістичні плани щодо розвитку громади. На жаль введений Військовий стан вніс значні корективи у можливості здійснити задумане. Довелось згорнути більшість проектів із запланованого економічного розвитку. Ввести в експлуатацію вдалося один

об'єкт – Центр Карпатської культури⁴⁶, залучивши кошти Програми розвитку ООН. В цю будівлю було релоковано ткацьке ательє “Vandra rugs” з окупованої Каховки. На стадії реалізації проект “Відродження вівчарства в Карпатському регіоні”. Також по мірі фінансових можливостей продовжуються роботи щодо покращення та ремонту доріг, комунальних об'єктів, лікарень та навчальних закладів зазначених в Стратегії розвитку.

Моніторинг потреб громади залишається пріоритетним для органів місцевого самоврядування. Основною формою зв'язку з громадянами традиційно залишаються усні на безпосередньому прийомі та письмові звернення. За 2023 рік до Косівської міської ради надійшло 819. Цей показник зріс в порівнянні з 2022 на 424. Кількість звернень, що надійшла поштою, зменшилась на 51, але збільшилась кількість громадян, які побували на особистому прийомі в міського голови на 475.

Результатом злагодженої роботи кількість позитивних рішень щодо звернень громадян збільшилася вдвічі, жодному жителю не відмовлено у задоволенні щодо його звернення та дано роз'яснення 2-м жителям району щодо порушених питань у їхніх зверненнях. Кількість повторних звернень зменшилась на 20, а колективних на 7 звернень. Найбільше питань порушених у зверненнях громадян це: 99 звернень з питань соціального захисту, 93 – з питань комунального господарства, 79 – з питань житлової політики, 61 – з питань екології та природних ресурсів, 41–з питань транспорту і зв'язку, 38 –з аграрної політики і земельних відносин, 35 – з питань обороноздатності, суверенітету, міждержавних міжнародних відносин. 146 звернень надійшло від громадян пільгових категорій, що на 126 більше в порівнянні з 2022 роком. з них 85 звернень від осіб з інвалідністю I, II, III груп, 39 від учасників війни та осіб з інвалідністю війни, 11 звернень від членів багатодітних сімей. та одиноких матерів.

Зростання кількості звернень та кількості їх позитивного задоволення

⁴⁶ Travels inklusive Ukraine. Путівник Україною. Інтернет ресурс. URL: Центр карпатської культури, Косів: інформація, фото, відгуки (дата звернення 7.12.2024)

свідчить про добре злагоджену роботу зі зв'язків з громадськістю.

З початку повномасштабного вторгнення пріоритети українського суспільства змінилися. Постало багато нових проблем, таких як забезпечення їжею та одягом ВПО, допомога військовим. Вирішення цих викликів частково взяли на себе ГО “Гуцульські волонтери”, ГО “Гуцулія”, ГО “За покликом серця”, ГО “Чоботар”, фонд “Карітас”, та самостійні волонтери. Безумовно такий високий рівень свідомості є основним показником розвитку громадянського суспільства. Місцева влада налагодила комунікацію з волонтерами, та сприяла їм надаючи приміщення для їхньої діяльності, допомагаючи з поширенням інформації про збори на покупку автомобілів для військових, покупкою дронів.

Багато з ВПО осіли в Косівській територіальній громаді. Більшість змогли самостійно облаштуватися та утримувати себе. Проте на повному утриманні косівської ОТГ перебуває 50 ВПО. Для них облаштовано 2 прихистку. Перший знаходиться в с. Вербовець, другий в приміщеннях гуртожитків Старокиївського ліцею в с. Смодна. Також було надано приміщення для ГО “Гуцульські волонтери” та благодійної організації Української греко католицької церкви “Карітас”, які займається збором одягу та речей для ВПО, розподіляють надану гуманітарну допомогу та продукти харчування для потерпілих.

Важливим питанням для вирішення проблем у зв'язках з громадськістю є недостатня поінформованість громадян щодо послуг, які можуть надаватись міським комунальним підприємством. Великою проблемою залишається небажання громадян укладати угоди щодо вивезення твердих побутових відходів. Оплата за вивіз з однієї особи на місяць складає 21 гривню. Наразі немає жодних механізмів зобов'язати укладати угоди з ТПВ, особливо в сільських громадах. Ситуація покращується, але дуже повільно.

2.2 Сучасні комунікативні бар'єри в Косівській міській раді та інструменти їх подолання

Робота в сфері надання адміністративних послуг та в сфері зв'язків з громадськістю потребує неабиякого внутрішнього ресурсу працівників цієї сфери. Оскільки психологічна стійкість до зовнішніх обставин в значній мірі проявляється в роботі з людьми, мною було вирішено дослідити комунікаційні та емоційні якості працівників тих відділів Косівської міської ради, які комунікують з громадянами в межах посадових обов'язків. Кількість працівників Косівської міської ради складає 60 людей. Безпосередньо з громадянами працюють голова міської ради, заступник голови з гуманітарних питань, відділ зв'язків з громадськістю, ЦНАП.

Для дослідження було використано методики опитників за допомогою яких було проаналізовано рівень комунікативності працівників косівської міської ради.

До основних методів, які дають можливість вивчити причини виникнення комунікативних бар'єрів особистості в малій соціальній групі та психологічні чинники, що впливають на їх прояв, належать:

1. Анкета “Комунікативні бар'єри в організації” розроблена Л. М. Карамушко.
2. Методика діагностики “перешкод” у встановленні емоційних контактів за В. В. Бойком.
3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні за В. В. Бойком.
4. Методика діагностики рівня емоційного вигорання за В. В.Бойком.
5. Методика визначення рівня емпатійних здібностей В. В.Бойком.
6. Експрес-діагностика рівня соціальної фрустрації за Л.І. Вассермана.
7. Визначення загального рівня комунікабельності В.Ф. Ряховсько

Кожна з методик має свою специфіку, вимірює різні аспекти проблеми, надаючи можливість всебічного аналізу досліджуваного феномена.

Методика Л.М. Карамушко⁴⁷ дозволяє детально дослідити комунікаційні бар'єри, що можуть виникати в організації:

1. Наявність комунікативних бар'єрів у респондента (додаток 1).

Опитування показало що, у 20% опитаних виникають комунікативні бар'єри, у 20% не виникає проблем з комунікацією, 50% відчують незначні складнощі в комунікації.

2. Категорії людей в організації, з якими виникають такі бар'єри (додаток 1) .

Перешкоди у взаємодії з колегами-30%

Бар'єри у спілкуванні з керівництвом-10%

Перешкоди у взаємодії з відвідувачами-20%

Перешкоди у взаємодії з представниками інших організацій-15%

Бар'єри не виникають у 25%

г) Опитані відчують комунікативні бар'єри з іншими категоріями людей (Додаток 4):

Люди з високим професійно-соціальним статусом-10%

Люди з високим матеріальним статусом-20%

Представники інших релігійних конфесій (МПЦ)-25%

Інші категорії людей-15%

Перешкод не виникає-30%

3. Вплив комунікативних бар'єрів на успішність діяльності та самопочуття рес-пандента (Додаток 5):

а) 15% опитаних відчують негативний вплив конфліктів на самопочутті;

40% швидше відчують ні ж не відчують;

30% не відчують впливу конфліктів на самопочуття.

б) на якості роботи комунікативні бар'єри не позначається у 40% респондентів;

⁴⁷ Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології) за методикою . Карамушка М.О. , Інтернет ресурс. URL:// <https://studfile.net/preview/5287917/> (дата звернення 20.11.2024)

35%-відчувають незначний вплив конфліктів на якість роботи;
 15% опитаних вважають вплив конфліктів на якість їхньої роботи суттєвим.

Наведені вище результати показують, що більшість працівників достатньо професійно кваліфікованими, щоб не дозволяти конфліктам впливати на результати роботи. З іншого боку вплив на здоров'я є наслідком стриманості в емоційних проявах, що також є важливою рисою в сфері надання послуг.

4. Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації і пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників комуні-кації (Додаток 6)

4.1. Особливостями їх спрямованості:

а) різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування -20% людини;

в) різні моральні та інші цінності учасників спілкування-30%опитаних;

4.2. Особливостями пізнавальної сфери особистості:

а) різна інформаційна підготовка учасників спілкування-30 %опитаних

б) різний рівень інтелекту учасників спілкування -40% опитаних.

4.3. Особливостями емоційно-динамічної сфери особистості:

а) різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування-60% опитаних;

б) різний тип темпераменту учасників спілкування-50% опитаних .

4.4. Особливостями комунікативної сторони спілкування:

б) різний стиль слухання учасників спілкування-20% опитаних .

4.5. Особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування:

а) відсутність емпатії в учасників спілкування -10% опитаних;

б) наявність певних стереотипів в учасників спілкування запитання-50% опитаних.

Результати цього опитника дають зрозуміти, що найчастіше у респондентів виникають бар'єри в спілкуванні з людьми іншого рівня освіти

та інформаційно не підкованими. Також на спілкування негативно впливають бурхливі емоційні прояви, важко порозумітися людям різних темпераментів та поширення стереотипів, які доведеться спростовувати.

5. Різні стратегії спілкування:

10% опитаних вважають себе миролюбивими в спілкуванні;

10% вважають, що мають агресивний стиль спілкування;

80% респондентів вважають себе миролюбивими.

Стратегії спілкування

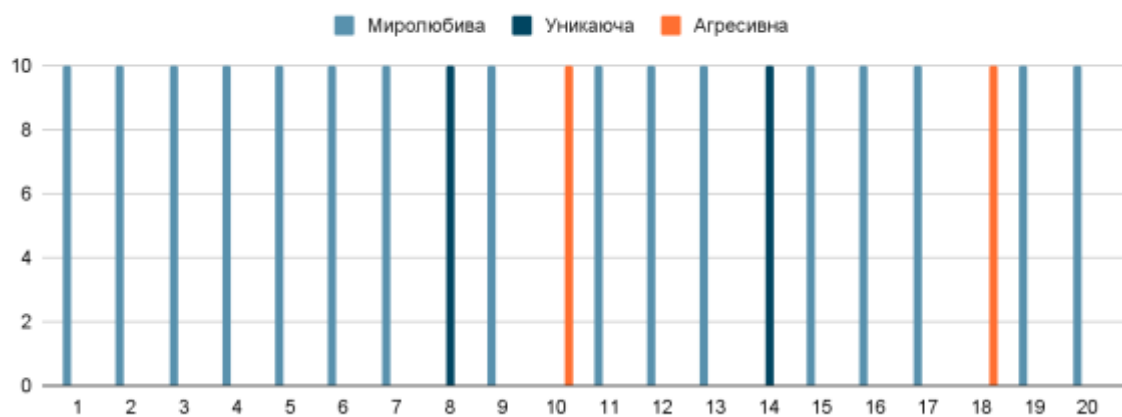


Рис. 2.1 – Опитник №5. Домінуюча стратегія спілкування. Виявлення комунікативних бар'єрів за методикою Карамушко М. О.

7. Якості, що допомагають ефективному спілкуванню респондента: комунікативність, відкритість, обізнаність, ввічливість, витримка, вміння слухати, хороше виховання, дипломатична переконливість, толерантність, професійна підготовка, стаж роботи, вміння знаходити компроміси.

8. Якості, що заважають ефективному спілкуванню респондента : самонавіювання, нетерпимість до брехні, лукавства, не вміння чітко висловлювати думки, агресивність, емоційні якості, холеричний темперамент, не терпимість до повільних відвідувачів,

9. Якості, які б хотів розвинути в собі респондент для ефективного спілкування; витримку, врівноваженість, подолати невпевненість в спілкуванні, зменшити емоційність, вміння казати ні, стійкість

холоднокровність, вміння слухати, спокійно реагувати на неадекватні звернення,

10. Заходи, які можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів в організації (додатки 8 та 9):

Так, 12% вважають ефективними індивідуальні консультації з психологом; 20% – хотіли б послухати лекційні курси; 30% – соціально психологічні тренінги; 10% – читання науково-популярної літератури присвяченій проблемам спілкування, 15% – використання інтернет ресурсів присвячених проблемам спілкування; 15% самостійний розвиток комунікативних якостей; 10% проведення культурно-масових заходів в організації; а 5% – вважають що розвинути комунікативні навички не можливо.



Рис.2.2 – Результати тестування стилів комунікації за В.В. Бойком

Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні за В. В. Бойком дозволяє визначити домінування однієї зі стратегій психологічного захисту в спілкуванні (миролюбства, уникнення, агресії) чи присутність їх однаковою мірою в поведінці респондента . (Рис.2.3, додаток 7). Так, завдяки даній методиці, вдалось виявити, що:

65% з опитаних вважає свій стиль спілкування миролюбним, хоча насправді обирає уникають зайвих контактів;

10% вважають свій стиль спілкування агресивним, хоча він агресивно

уникаючий;

10% вважають що уникають, хоча частіше агресують;

15% вважають що вони миролюбні, хоча частіше поведуться агресивно-уникаюче. Тестування показує, що більшість опитаних схильні уникати конфліктів, замість того, щоб їх відкрито вибудовувати комунікацію. Уникнення також дає можливість зекономити емоційні ресурси. Миролюбство призводить до формування дружнього колективу та продуктивних ділових відносин. Агресивна стратегія захисту характерна для людей імпульсивних, та надмірі активних, схильних порушувати кордони оточуючих. Порівняння результатів двох опитування (порівнювати слід з опитником №5 в анкетуванні Карамушко М.О. (Рис.2.1, Рис. 2.3)) показало,

Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В.В. Бойком (Додаток 10) дає можливість дослідити емоційні перешкоди у встановленні емоційних контактів – невміння управляти емоціями, дозувати їх, невміння виражати емоції, домінування негативних емоцій, небажання зблизитися з людьми на емоційній основі тощо. Звертаючись до цієї методики, можна визначити чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані з емоційною сферою.

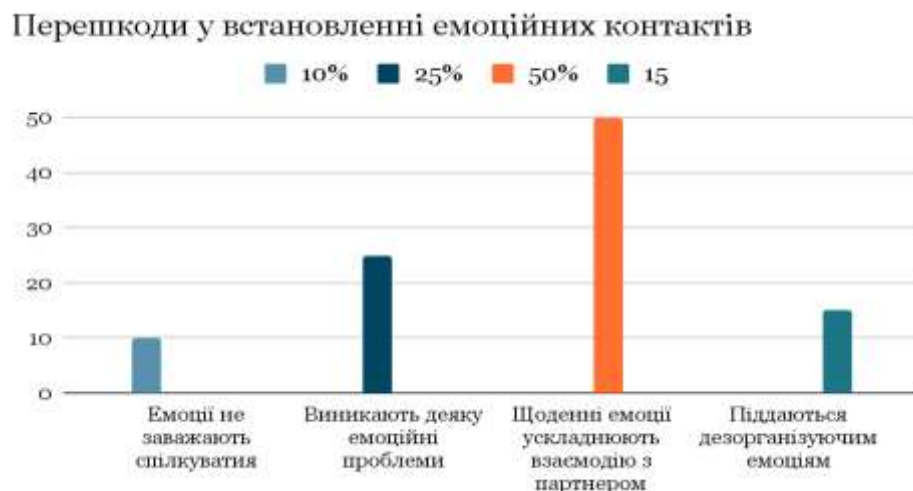


Рис. 2.3 – Методика діагностики перешкоди, що виникають у встановленні емоційних контактів за В.В. Бойком

Діагностика загального рівня комунікабельності за Ряховським В.Ф.⁴⁸ (Додаток 11) дозволяє визначити загальний рівень комунікабельності. За результатами опитування було виявлені наступні показники:

75%- опитаних дуже товариські люди, нікому не відмовляють в проханнях, відчувають барк посидючості та відваги в серйозних питаннях;

10%- опитаних мають нормальної комунікабельності, не люблять гучних компаній;

15%- опитаних обережні з людьми, не охоче беруть участь в додаткових виступах.

Експрес-діагностика рівня соціальної невротизації за Вассерманом Л.І.⁴⁹ (Додаток 12) дозволяє визначити рівень невротизації (Табл.2.3, Табл.2.4) працівників, їх схильність до неврозу, та дає можливість мінімізувати ризик професійної деформації. Анкетування дозволило виявити такі результати:

15% респондентів середній рівень нервового напруження;

85% опитаних показали високий рівень невротизації, вказує на виражену емоційну збудливість, негативні переживання, відсутність ініціативи, залежність, соціальну тривожність.

Табл .2.3 – Результати тестування рівня невротизації за Вассерманом Л. І.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бали	21	31	31	41	27	36	28	28	18	26
Рівень	В	В	В	В	В	В	В	В	С	В

⁴⁸ Тест "Оцінка комунікабельності" за методикою Ряховського В.Ф. Центр розвитку кар'єри та неперервної освіти. Інтернет ресурс.

URL:https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=735 (дата звернення 7.12.2024)

⁴⁹ Главацька Н.О. Психологічні особливості переживання посттравматичного стресового розладу військовими. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця.2024.С 77.

URL:<https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view> (дата звернення 7.11.2024)

**Табл.2.4 – Результати тестування рівня невротизації за
Вассерманом Л. І.**

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Бали	30	24	25	16	33	38	22	25	27	18
Рівень	В	В	В	С	В	В	В	В	В	С

Методика діагностики рівня емоційного вигорання В. В. Бойко (Додатки 12,13,14) ⁵⁰ дає детальну картину синдрому «емоційного вигорання», показує об'ємну характеристику особистості. Це дає змогу окреслити заходи щодо вигорання, та планувати профілактичну роботу. В тесті висвітлюються такі питання:

- 1) які симптоми домінують;
- 2) виявити чи спростувати наявність виснаження;
- 3) чи виявлене виснаження зумовлене факторами професійної діяльності чи суб'єктивними факторами;
- 4) який симптом (які симптоми) є найобтяжливими для емоційного особистості;
- 5) де саме слід відкоригувати комунікацію в колективі, щоб знизити нервові напруження;
- 6) які людські поведінкові патерни підлягають корекції, щоб емоційне вигорання не завадило її професійній діяльності.

Результат тестування відображається у підрахунку симптомів, які розподілені між 3 фазами. Перша з них – це “Фаза напруження” (Додаток 12) дозволяє оцінити нервові напруження, котре запускає механізм формування емоційного вигорання. Результати опитування показали, що у 95% респондентів фаза напруження не сформована, у 5% фаза напруження сформована.

⁵⁰ Міщенко М. С. Особливості дослідження синдрому емоційного вигорання за допомогою методики “Діагностика рівня емоційного вигорання В.В. Бойко”. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/3397/1/Diagnostika%20rivnya%20emotciinogo%20vygorannya.pdf>. (дата звернення 10.12.2024)

Фаза “Резистентності” (Додаток 13) демонструє опір до стресу, котрий зростає. Проявляється з появою тривожного напруження. Свідомо чи несвідомо люди прагнуть емоційного комфорту, тож намагаються знизити зовнішній тиск наявними у їх розпорядженні засобами. Фаза характерна припиненням професійних обов’язків, бажанням побути на самоті, розширенням сфери економії емоцій тощо. Результати анкетування показали, що:

- 45% респондентів мають сформовану фазу резистентності;
- у 35% опитаних фаза резистентності на стадії формування;
- 20% респондентів мають не сформовану фазу резистентності.

Фаза “Виснаження” (Додаток 14) характерна вираженням падінням загального енергетичного тону та виснаження нервової системи. Емоційний захист у формі «вигорання» стає невід’ємним атрибутом особистості. в результаті тестування було виявлено, що

- у 45% опитаних фаза виснаження не сформована,
- а у 55% опитаних фаза виснаження знаходиться на стадії формування.

За результатами даного опитування можна зробити висновки, що в опитаних досить високий рівень тривоги на робочому місці, 5% відсотків опитаних знаходяться на близькому до вигорання рівні та 55% респондентів близькі до вигорання.

2.3 Роль соціальних мереж у виявленні та подолання комунікативних бар’єрів.

Формування публічного інформаційного простору в значній мірі забезпечується ЗМІ. Вони значною мірою формують думки громадян висвітлюючи важливі для суспільства інформацію та події. Часто незалежні ЗМІ стають єдиним джерелом достовірної, не зручної інформації, яка дозволяє суспільству перебувати в тонусі та не бути обдуреним. Значно частіше ЗМІ використовують, як основний інструмент пропаганди.

Розвиток мережі інтернет трансформував комунікаційні зв'язки у всьому світі. Швидкість поширення інформації відкрила нові можливості перед користувачами. Посилився вплив горизонтальних зв'язків у суспільстві через можливість в реальному часі вести діалог. Інтернет комунікації дозволили зробити спілкування більш прозорим та доступним. Закономірним стало використання інтернет комунікацій і в публічному управлінні.

Для місцевого самоврядування в ЄС спілкування з громадянами через офіційні веб-сайти ОМС є вже звичною справою. Органи місцевого самоврядування в Європі активно використовують соціальні мережі для взаємодії з громадянами, підвищення прозорості та залучення жителів до управління. Ось кілька успішних прикладів:

Барселона, Іспанія: Платформа участі Decidim⁵¹. Муніципалітет Барселони використовує соціальні мережі для просування своєї платформи громадської участі Decidim, яка дозволяє жителям голосувати за громадські ініціативи та брати участь у міському плануванні. Це дозволило забезпечити прозорість в прийнятті рішень, збільшити участі громадян у міських проектах. Інформаційні кампанії у Facebook та Twitter допомогли збільшити обізнаність та залучити десятки тисяч користувачів.

Місто Таллінн, Естонія з 2017 року використовує у рамках ініціативи Smart City активно використовує комунікацію через соцмережі⁵² (Facebook, Instagram, Twitter) для збору зворотного зв'язку про інфраструктурні проекти, наприклад, нові велосипедні доріжки чи зміни в громадському транспорті. Такий спосіб комунікації став успішним завдяки своїй швидкості, своєчасному реагуванню на критику чи пропозиції. Наприклад, за допомогою опитувань у Facebook було вирішено, як оптимізувати міський транспорт.

⁵¹ Decidim. Free open source democracy. URL: <https://decidim.org/>

⁵² What is a smart city? The Estonian vision for new models of smart city. e-Estonia: official website. URL: <https://e-estonia.com/the-estonian-smart-city/> (дата звернення 8.12.2024)

Столиця Фінляндії, місто Гельсінкі створило бренд “MyHelsinki”⁵³, орієнтований на залучення туристів і місцевих жителів. У рамках цієї ініціативи муніципалітет через Instagram та Facebook розповідав про екологічні проекти, події, а також збирав пропозиції щодо розвитку міста. завдяки вибору такої комунікаційної стратегії вдалося залучити молодь до екологічних програм, підвищити туристичну привабливість міста. В результаті залученості громадян до заходів зростає на 30%.

У Варшаві налагодили інтерактивний діалог через соцмережу Facebook. Міська рада Варшави використовує Facebook для публікації відео та трансляцій засідань, а також для спілкування з громадянами в реальному часі. Такий підхід дозволив підвищити рівень довіри громадян через відкритість. Сформувався активний зворотний зв'язок під час обговорення нових правил, наприклад, змін у зонуванні. Онлайн-голосування за проекти громадського бюджету привернуло тисячі користувачів⁵⁴.

Люблін, місто в Польщі, є чудовим прикладом використання соціальної мережі для спілкування з громадянами. Міська адміністрація активно використовує платформи, щоб забезпечити прозору взаємодію та залучення різних мешканців до життя міста⁵⁵. Інформація надається 3 мовами : польською, англійською, українською. Сторінка адаптується під різні фізичні потреби людей. портал використовується як інструмент залучення громади до прийняття рішень. Люблін активно рекламує громадський бюджет через соцмережі, залучаючи громадян до обговорення проектів і голосування⁵⁶. цікавим є той факт, що участь в голосуванні можуть приймати навіть неповнолітні та іноземці, які постійно проживають в місті. Бюлетені розроблено також українською мовою для кращого розуміння іноземцями. Для голосування приймають тільки польські бюлетені. Кошти на

⁵³ Your local guide to Helsinki. My Helsinki: official website. URL: <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide-to-helsinki> (дата звернення 8.12.2024)

⁵⁴ Warszawa. веб Портал м. Варшава. Громадський бюджет. URL: <https://ua.um.warszawa.pl/-/gromadski-budzet> (дата звернення 8.12.2024)

⁵⁵ Lublin. Веб Портал м.Люблін. Головна сторінка. URL:<https://lublin.eu/ua/> (дата звернення 8.12.2024)

⁵⁶ Lublin. Веб Портал м.Люблін.Громадський бюджет. URL: <https://lublin.eu/ua/lublin-4-all/obywatelski-lublin/budzet-obywatelski/> (дата звернення 8.12.2024)

громадський бюджет виділяють з бюджету міста. В 2024 році ця сума становила 15млн злотих. Кошти розподіляють по 400 тисяч злотих на кожен з 27 мікрорайонів міста. Решту суми виділяють загальноміський проект. Таким чином громадяни міста голосують за проекти їхнього мікрорайону, та за загальноміські проекти. Громадський бюджет є частиною довгострокової фінансової стратегії міста і впроваджується в життя вже близько 15 років. Не та давно в Любліні почали впроваджувати зелений та шкільний бюджети. Кошти на їх реалізацію шукають навіть в іноземних фондах.

У сторіз в Instagram здійснюється опитування, щоб дізнатися думку мешканців про нові ініціативи. Взаємодія з молоддю міської влади відбувається через Instagram та Facebook⁵⁷. Ця ж соцмережа використовується для просування культурних заходів, фестивалів, виставок. У Twitter та Facebook оперативно публікується інформація про надзвичайні події, наприклад: перебої у водопостачанні; транспортні зміни через ремонт; погодні умови, які можуть вплинути на життя міста. Платформи використовують для промоції туризму, особливо Instagram і YouTube. Застосовують креативні кампанії з хештегами, наприклад, #VisitLublin, популяризують історичні та культурні пам'ятки міста.

Дієвим способом контролю ОМС в демократичному суспільстві є ГО. В Любліні діє ГО “Jawny Lublin”⁵⁸ єдиною метою існування якої є контролювати дії влади. Ця організація висвітлює свою діяльність в своїй газеті. Фінанси їх підтримує Фундація Свободи та громадяни своїми донатами.

Закон “Про доступ до публічної інформації” передбачено створення безбар'єрного інформаційного простору для побудови конструктивного діалогу між ОМС та громадянами. З цією метою створюються офіційні сайти

⁵⁷ Miasto Lublin. Офіційна сторінка м. Люблін у фейсбуці. URL: https://www.facebook.com/MiastoLublin?ref=embed_page (дата звернення 8.12.2024)

⁵⁸ Jawny Lublin. Веб Портал незалежного видання. Інтернет ресурс . URL: /https://jawnylublin-pl.translate.google.com/translate?_x_tr_sl=pl&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (дата звернення 8.12.2024)

ОМС та офіційні канали на YouTube на яких повинні транслюватися та зберігатися записи засідань відповідних рад, а також їх комісій.

За фінансової підтримки Швейцарії, що реалізується Фондом Східна Європа в партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України в рамках швейцаро-української програми “Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади” було створено єдиний веб-платформу “Єдина платформа місцевої електронної демократії” (скорочено e-DEM)⁵⁹. платформа створена з метою надання легкого доступу громадам до таких інструментів електронної демократії, як:

- Місцеві електронні петиції;
- Громадський бюджет;
- Відкрита громада (відкрита місто);
- Електронні консультації з громадськістю.

Платформа працює з 2015 року. До повномасштабного вторгнення електронні інструменти демократії активно розвивалися та впроваджувалися на місцях. Правовий режим воєнного стану в значній мірі скоротив фінансові можливості ОМС та вивів на перше місце потребу інформувально-роз'яснювальної комунікації з громадянами щодо безпеки.

В застосуванні інструментів електронної демократії спостерігається певна нерівномірність доступу до таких інструментів між міським та сільським населеннями. Якщо громадяни великих міст можуть в повній мірі скористатися такими інструментами (79%), то населення сільських і міських громад значно обмежені у використанні цих інструментів в першу чергу через слабку зацікавленість та поінформованість населення (50%)⁶⁰. Нерівномірні можливості використання інтернету залежно від місцевості, перебої в електропостачанні у зв'язку з обстрілами, вік користувачів (молодь 90%, люди старшого покоління 40%) та рівень їхньої освіти. Дані опитувань

⁵⁹ Єдина платформа місцевої електронної демократії. Веб-платформа. URL// https://e-dem.ua/about_us

⁶⁰ Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг: Аналітичний звіт. United Nations Development Programme. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi>.

вказують на те, що всього 30% українців цікавляться цифровими інструментами взаємодії з ОМС⁶¹.

Попри всі вжиті на законодавчому рівні заходи щодо без бар'єрності в наданні адміністративних послуг та консультацій, електронні інструменти взаємодії не користуються великим попитом в населення невеликих та сільських громад. На прикладі Косівської МР можна переконатися, що за весь час функціонування сайту Косівської МР на ньому не було зареєстровано жодної петиції (рис.2.4), не проведено жодної консультації чи опитника (рис.2.5) у відведеному порядку.

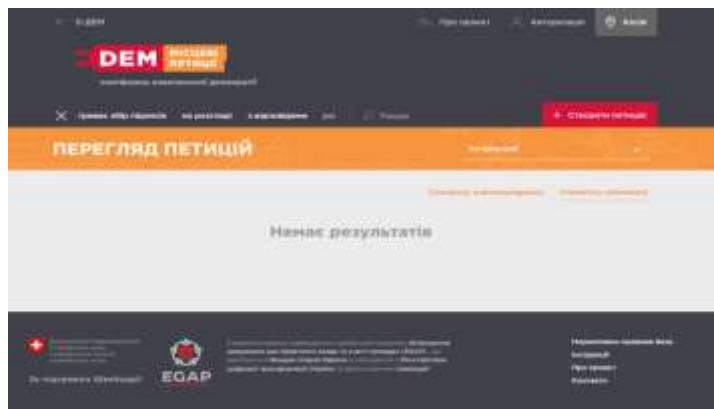


Рис. 2.4 – Електронні петиції. Офіційний сайт Косівської МР



Рис. 2.5 – Електронні консультації. Офіційний сайт Косівської МР

Опитники іноді працюють в дещо іншому форматі, а саме якщо вони були створені в google form, та поширені на офіційних сторінках соціальних

⁶¹ Те саме джерело.

мереж відділів Косівської МР, або в паперовій формі. За допомогою опитувальників в паперовій чи електронній формі не вдається охопити більше 400 респондентів. Навіть такої цифри вдається досягти не завжди, часто як умову для отримання певних послуг.

Великою мірою такий стан справ зумовлені старінням населення Косівської ТГ, низький рівень доступу до Інтернету та низьким рівнем навичок пошуку корисної інформації в мережі Інтернет.

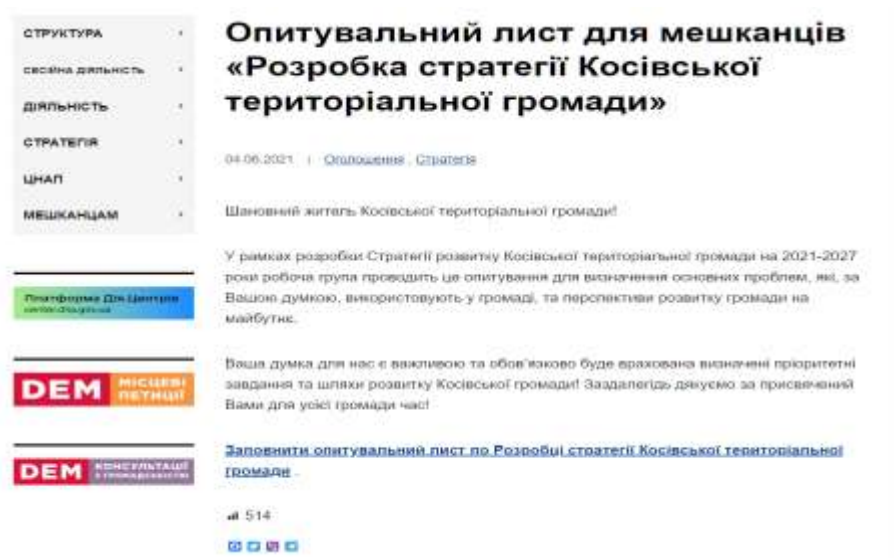


Рис. 2.6 – Опитування.Офіційний сайт Косівської МР

Розуміння громадянами важливості довгострокового планування розвитку громади знаходиться досить на низькому рівні.

На початку формування Косівської ТГ виник ряд комунікативних бар'єрів пов'язаних з браком довіри до реформованих органів місцевого самоврядування, відсутність розуміння в громадян своїх обов'язків. Основною перешкодою довгий час залишалася свідоме викривлення інформації в політичних цілях щодо діяльності працівників ОМС та розподілу бюджетних коштів. Також чималі бар'єри виникали через ментальну специфіку мешканців нашого регіону та їхню абсолютну не схильність перевіряти інформацію. Керівникам ТГ доводилось дуже багато сил і часу витратити на спростування недостовірної інформації поширеної

політичними опонентами, пояснення доцільності тих чи інших робіт, відповіді на потік безпідставних скарг про уявні розкрадання бюджету до контролюючих органів. Кожне рішення щодо благоустрою міста викликало шквал критики, незрозуміння та бурхливих емоцій. Спількування в спільноті суворо обмежується тематикою та правилами. Спільнота “Косів.Діалог” нараховує 21300 учасників, що забезпечує значно більшу охопленість в поширенні інформації, ніж охопленість, якої вдалося досягти за допомогою офіційного сайту. За допомогою цієї спільноти вдалося обговорити багато проблем, які виникали в громаді під час її встановлення. комунікація з громадянами через соцмережі дозволяє краще зрозуміти потреби та міркування, які переважали в громаді та були першочерговими. З’явилася можливість краще висвітлювати заплановані та втілені проекти. Більшість непорозумінь та питань вдавалось вирішуватися ще на початковому етапі, що дозволяло сильно знизити емоційну напругу.

Враховуючи те, що офіційний сайт Косівської МР охоплює досить незначну частку населення, 19 листопада 2015 року було прийняте рішення створити офіційну групу Косівської МР “Косів. Діалог” в соціальній мережі Facebook.

Основним завданням спільноти було створити платформу для конструктивного діалогу з громадою в чітко визначених темах, що стосуються планування, обговорення та виконання проектів. Такожу групі висвітлювалися спроби відверто брехливих звинувачень у неефективному коштів. Після перевірки виявилось, що ревізорі надали дві кардинально протилежні за змістом відповіді заявнику та Косівській МР ⁶². В листі на адресу Косівського міського голови було вказано на незначні порушення, та виписано штраф на суму 210 грн. на ім’я головного бухгалтера. Лист до заявника містив перелік порушень щодо неефективного використання коштів. В цьому переліку не ефективно використаними коштами було

⁶² Косів. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Допис від 17.лютого 2020. URL: <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/search/?q=%D0%BF%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BA> (дата звернення 8.12.2024)

названо оплату документів з розробки Концепції розвитку водної зони в місті, будівництво берегоукріплювальних споруд на р. Рибниця, придбання сміттєвих урн для міста, каналізаційних люків, прес для промислових відходів.

За словами Ю.О. Плосконоса : “На думку ревізорів, яка суперечить, як здоровому глузду так і чинному законодавству, Косівська міська рада за ревізійний період з 01.01.2016 по 30.09.2019 неефективно використала кошти в розмірі 1 009 503 грн.10 коп. Одна особа, не маючи на те жодних повноважень, поставила під сумнів ефективність роботи органу місцевого самоврядування всупереч Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Європейської Хартії «Про місцеве самоврядування», яку ратифікувала Україна”⁶³.

Водовідведення було і залишається чи не найбільшою темою в нашому регіоні. У 2019 було зроблено значну частину робіт по вул.Довбуша та вул. Ірчана. на цій ділянці регулярно підтоплювати будинки, навіть під час танення снігу, не говорячи вже про паводки⁶⁴. Для усунення проблеми “прокладено більш як 200м труби діаметром 1000мм, по якій вода попаде в частину системи водовідведення, зроблену в 2008 році і далі по трубах, ровах - в Гук. Зроблено водоприймачі, колодці, відновлено кювети, заїзди до господарств.”⁶⁵

Також під час ремонту дорожнього покриття на одній з головних вулиць міста було виявлено, що щодного водовідведення там немає. Решітки для зливу води просто затиснуті в асфальтне покриття. Хоча згідно акту виконаних робіт, за “виконання робіт з водовідведення” заплачено під час попереднього ремонту в 2002 році.⁶⁶ Виявлена крадіжка привела до великих збитків для місцевого бюджету.

⁶³Те саме джерело

⁶⁴ Косів. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Допис від 20 листопада 2019. URL: <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/1204214199775892/> (дата звернення 8.12.2024)

⁶⁵ Те саме джерело.

⁶⁶ Косів. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Допис від 13 червня 2016. Інтернет ресурс.URL:// <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/489231167940869/> (дата звернення 8.12.2024)

Багато складнощів виникало та виникає через слабку обізнаність громадян щодо власних прав та обов'язків. Часом люди намагаються звинуватити ОМС в своїх помилках. Громадяни звузили русло струмка нижче по течії, в їхнє господарство залило, вони звинуватили в цьому ремонтні роботи проведені ОМС на сусідніх вулицях.⁶⁷

Також в групі “Косів. Діалоги” висвітлювалися і звільнення керівника КП “Косів” в зв'язку з нецільовим використанням коштів та відкриття кримінального провадження стосовно його дій⁶⁸.

Після введення Військового стану більшість запланованих проєктів довелось згорнути. На сьогоднішній день в спільноті висвітлюються проведення господарських та дорожньо-ремонтних роботи запланованих раніше, збори на допомогу військовим від волонтерів, звіти про надання військовим обладнання придбаного за кошти міського бюджету, інформування про час проведення панахид за полеглими воїнами.

Свою сторінки у фейсбуці мають також відділ промоції, зв'язків та економічного розвитку. В співпраці з ГО “Фонд вільні” цей відділ часто організовує різні навчання, зустрічі та тренінги. Проблемою залишається низька відвідуваність частини зустрічей через незручний час проведення деяких заходів та низьку зацікавленість з боку громадян до навчальних заходів. Натомість розважальні заходи користуються значною популярністю

2023 року, в Косові було створено ГО Молодіжну раду. Сторінка у Facebook інформує про їхню діяльність.⁶⁹ ГО організовує тренінги з лідерства, квести, зустрічі з мером, навчальні тренінги, бере участь у молодіжних форумах, створює різні проєкти. Робота над проєктами вчить молодих людей правильно оцінювати сильні та слабкі сторони громади, створювати промоцію, виробляти стратегію її впровадження. Мета

⁶⁷ Косів. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Допис від 20 червня 2024. Інтернат Ресурс. URL:// <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/1386288934901750/> (дата звернення 8.12.2024)

⁶⁸ Косів. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Допис від 8 лютого 2023. Інтернет ресурс. URL: // <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/2115289275335042> (дата звернення 8.12.2024)

⁶⁹ Молодіжна рада Косівської ТГ. Офіційна сторінка. URL: Молодіжна рада Косівської ТГ (дата звернення 8.12.2024)

Молодіжної ради залучати молодь до активності в громадському житті міста. Наразі це громадське утворення ще перебуває на стадії розвитку.

З початком великої війни українське суспільство зазнає значної трансформації.

Враховуючи все вище розглянуті випадки, можна стверджувати, що до початку великої війни в Україні цілком успішно розвивалось і сформувалось громадянське суспільство. Способи комунікації з ОМС були цілком життєздатними та дієвими.

Зацікавленість громадян щодо активної участі в конструктивному діалозі є ключовою ознакою розвитку демократії. Очевидно в нашому суспільстві досі домінує поведінка подвійних стандартів та кліше. Громадяни значно енергійніше цікавляться непідтвердженими плітками, які регулярно доводиться спростовувати, ніж можливістю набути впливу своїми ідеями чи конструктивною критикою. Частіше обирають не висловлюватися, або озвучити виключно своє обурення чи здогади. Неохоче надають зворотній зв'язок в передбаченій законом формі. Утворення демократичного суспільства йде досить повільно. Війна цей процес уповільнила ще більше. Це стало дуже помітно в кінці 2024 року. Волонтерам все важче закривати збори. Значна частина суспільства живе виключно своїми інтересами. Єдиний інструмент до чого поступово зростає інтерес громадян-це можливість отримати електронну послугу та виплати через Дію. Згідно соціопитувань в порівнянні з минулим роком кількість користувачів, які хоча б 1 раз скористалися цією послугою зросла з 70% до 80%.

За останні два роки значно почастишали випадки корупції, оскільки чиновникам не обмежували терміни подання декларацій. Надзвичайно демотивуючими є часті скандали з розкраданнями на держзакупівлях, зловживання посадовими обов'язками, втеча багатьох високопосадовців за кордон напередодні відкриття на них кримінальних проваджень, скандал з Хмельницьким МСЕК, відсутність розслідування інвалідності прокурорів з боку генпрокуратури та їх покарання. Протягування різних сумнівних

законопроектів на розгляд ВР демотивує не менше. Нездатність державних служб захистити від ворожих атак такі важливі інструменти електронного урядування, як державні реєстри та Дія насправді лякає. Найяскравішою ілюстрацією можливого розвитку подій на майбутніх виборах став зрив голосування за членів громадської Антикорупційної Ради при Міністерстві оборони .

19 грудня 2024 відбулася наймасштабніша хакерська атака на державні реєстри України, що перебували під юрисдикцією Міністерства цифрових технологій.⁷⁰ Зокрема постраждали Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Єдиний державний реєстр юридичних осіб і фізичних осіб - підприємців та Державний реєстр прав на нерухоме майно та їх обтяжень. Як наслідок в Дії стали недоступними частина послуги як сервіси з бронювання працівників, реєстрації ТОВ, шлюбу онлайн, реєстрації права власності на майно, "єВідновлення" та "єОселя", перереєстрації авто тощо. Державні реєстри досі не відновлено. Неспроможність Міністерством цифрових технологій забезпечити такі важливі ресурси викликає сумніви у їхній спроможності за захистити та забезпечити виборчі права громадян шляхом електронного голосування на виборах. Крім цього проведення виборів шляхом електронного голосування суперечить Конституції України та порушує таємницю голосування.

⁷⁰ Сидоржевський М. Хакери здійснили масштабну кібератаку на держреєстри України. 20.11.2024 Медіакомпанія DW. Інтернет ресурс. URL:<https://www.dw.com/uk/rosijski-hakeri-zdijsnili-masstabnu-kiberataku-na-derzreestri-ukraini/a-71114862> (дата звернення 9.12.2024)

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ ТА ГРОМАДЯН

3.1 Техніки подолання комунікативних бар'єрів в Косівській міській громаді

Проаналізувавши анкети працівників Косівської міської ради було виявлено високий рівень невротизації, ризик емоційно вигоріти для більше ніж половини опитаних. Порівняння 5 пункту анкети Карамушки з опитником В.В. Бойка про домінуючий стиль спілкування показує, що працівники вважають себе миролюбивими в більшій мірі, ніж це є насправді, оскільки згідно опитнику В. В. Бойка більша частина опитаних частіше уникають, ніж намагаються терпляче донести інформацію до співрозмовника. Такий спосіб комунікації може свідчити і про багаторічний досвід роботи з людьми, та вміння економити власні емоційні сили. Більшість працівників мають деякі проблеми з комунікацією, але це не впливає на якість виконання роботи, хоча впливає на їх здоров'я.

Виходячи з результатів анкетування є сенс потренуватися розуміти свої почуття та емоції, навчитися позбутися зайвого стресу. Заспокоювати себе за допомогою саморегуляції – це керування своїм психоемоційним станом, через вплив людини самостійно на себе за допомогою слів, образів, зміни м'язового тону та дихання. Стрес можна подолати використовуючи техніки розроблені психологами, наприклад простукування “Метелик”, дихальну техніку “Квадрат”, техніка “Заземлення”⁷¹ тощо. Також можна скористатися методами відволікання, наприклад методом гумової стрічки чи методом рахунку.

⁷¹ Як боротися зі стресом. Рекомендації психолога. МНАУ. Інтернет ресурс. URL: <https://www.mnau.edu.ua/vyh-rob/ps-sluzh/rekomend-psichologa/> (дата звернення 9.12.2024)

Вправа “Метелик”. Повернути долоні до себе, схрестити кисті рук та сплетіть великі пальці, вийде фігура схожа на пташку чи метелика. Тоді покласти руки на грудну клітину та почати дуже легенько простукувати себе пальцями. Ритм простукування один удар в секунду, щоб заспокоїти дихання та серцебиття. Швидке постукування навпаки пришвидшує дихання та серцевий ритм, тому не допоможе заспокоїтися.

Вправа “Дихання квадратом” (рис.3.1). Вправа ділиться на чотири етапи: вдих – пауза – видих – пауза, кожен з яких займає по 4 секунди. Час виконання кожного етапу можна збільшувати відповідно до особистих потреб та відчуттів.



Рис. 3.1 – Схема затримки дихання до вправи “Дихання квадратом”⁷²

Вправа “Керування диханням” – це дієвий спосіб впливу на тонус м’язів і емоційні центри мозку. Повільне і глибоке дихання животом та ребрами змушує розслабитись діафрагму, котра впливає на роботу серця та легенів, знижує нервову збудженість, сприяє релаксації. Часте грудне дихання, навпаки, забезпечує високий рівень активності організму, підтримує нервово-психічну напруженість. Для виконання вправи глибоко вдихніть та видихніть животом 10 разів. потім покладіть долоні на ребра з боків і спробуйте глибоко подихати розширюючи ребра та живіт, але не піднімаючи ключиць та плечей.

⁷² Як боротися зі стресом. Рекомендації психолога. МНАУ. Інтернет ресурс. URL: <https://www.mnau.edu.ua/vyh-rob/ps-sluzh/rekomend-psichologa/> (дата звернення 9.12.2024)

Точка екстреної допомоги під час паніки. Між безіменним пальцем і мізинцем знайдіть точку та натисніть на неї. Вплив на цю точку, коли стає страшно допомагає заспокоїтися.

Метод гумової стрічки. Одягніть на зап'ястя гумову стрічку, як браслет та носіть постійно. Кой відчуєте наближення панічного нападу, відтягніть її та відпустіть, хай сильно ласне васпо руці. Різкий біль відволіче вашу увагу від наступаючих симптомів і дасть виграти час для контролю страху.

Значно складніше справитися з хронічним вигоранням. В цьому випадку не допоможуть тимчасові засоби та техніки. Перш за все варто займатись особистою терапією, або знайти терапевтичну групу. Людині необхідно переглянути спосіб життя. Обов'язково умовою подолання вигорання є взяти паузу в роботі. Також важливо знайти заняття, які наповнюють та приносять задоволення. Позитивний ефект при емоційному вигоранні справляють фізичні навантаження, прогулянки на свіжому повітрі. Емоційне вигорання досить серйозна проблема, яка може значно погіршити якість роботи та життя загалом.

Той факт, що близько 55% опитаних відчувають комунікативні бар'єри в спілкуванні з колегами, свідчить про потребу в кращому розумінні одне одного. Враховуючи висновки соціологічного дослідження, ми прийшли до розуміння, що для подолання комунікативних бар'єрів у Косівській Міській Раді необхідно здійснити навчання на двох рівнях: інформаційному рівні (прослуховування навчальних відео та аудіо); практичному рівні (проведення соціально-психологічного тренінгу серед працівників для набуття навичок подолання комунікативних бар'єрів, які можуть виникнути у процесі спілкування).

Більшість респондентів (65%) вказує на ефективність тренінгів, ще третина на ефективність самостійної роботи (35%) над комунікативними навичками, частина (5%) потребують індивідуальної терапії, 10% відсотків вважають впровадження будь-якого навчання не дієвим. Тож є потреба в підборі таких матеріалів, які б задовольнили очікування респондентів, що

бажають навчатись. Напрацювання психологів дають можливість скористатися великою кількістю різноманітних аудіо та відео матеріалів. Для початку варто розібратися в процесі утворення конфліктів. Як інструмент використаємо модель комунікацій Бодіно⁷³. Суть методу полягає в тому, щоб навчитися відрізняти факти від їх власної інтерпретації та, проаналізувавши певну ситуацію, виробити не імпульсний спосіб реагування на схожі ситуації в майбутньому (рис.3.2). Тому спочатку слід потренуватися відрізняти інстинкти від емоцій, а емоції від почуттів. Потім розділити аркуш на 4 частини горизонтальною та вертикальною лініями. В лівому верхньому куті описуємо факт, що відбувся, в правому верхньому куті нашу емоційну інтерпретацію та емоції. В правому нижньому куті імпульси, що виникли в першу чергу, в лівому нижньому зазначаємо більш прийнятні варіанти дій, вибрані в результаті аналізу можливих наслідків.

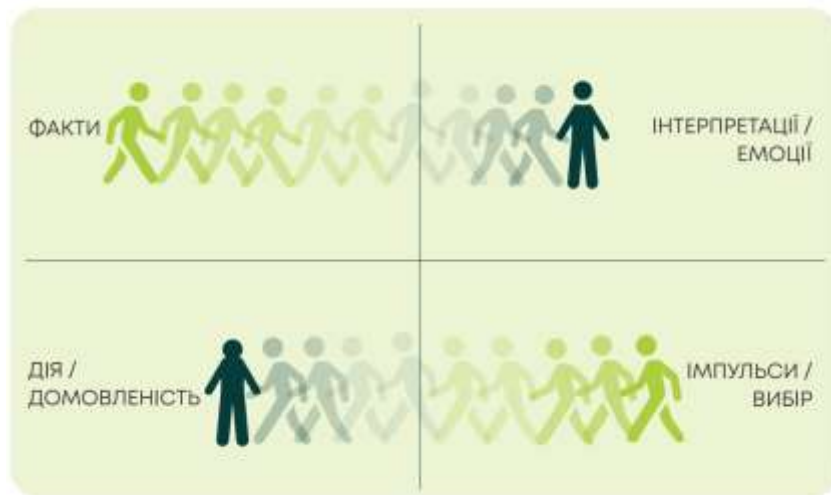


Рис.3.2 – Квадрат для Бодінону. Подано за автором.⁷⁴

Для розвитку невербального спілкування, яке також має велике значення, учасникам варто потренувати різноманітні його форми. Це дасть змогу відтренувати навички доцільних невербальних засобів, розуміти невербальні прояви комунікаційних партнерів. Для цього підійдуть вправи

⁷³ Ковалик Т., Чоботарьов В., Гуковський О., Посібник самопомоги. ГО “Справа Коллінга в Україні”. 2021. Інтернет ресурс. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/ps-sluzh/posibnik-samodopomogi.pdf> (дата звернення 9.12.2024)

⁷⁴ Те саме джерело

«Сліпий, глухий, німий» та «Крізь скло».

Вправа «Сліпий, глухий, німий»

Метою вправи є розвиток навички розуміння одне одного за допомогою слів, жестів та міміки. Свідоме прийняття власних почуттів, тренування управління власними реакціями.

Трьом добровольцям роздають ролі «Сліпого» (все чує, говорить, нічого не бачить), «Німого» (все бачить, чує, але не говорить) та «Глухого» (бачить, говорить, але нічого не чує). Сліпому повідомляють місце зустрічі. Німому повідомляють час зустрічі. Глухому розкривають причину зустрічі. Завдання учасників домовитися про час місце та причину зустрічі.

Вправа допомагає переконатися у важливості навички уміння пояснювати, бачити та чути опонента.

Вправа «Крізь скло». мета вправи сформувати взаєморозуміння партнерів з комунікації на невербальному рівні. Один з учасників загадує певний текст та записує його на папері. передати послання він може тільки за допомогою міміки та жестів, але без звуку. Інші гравці вгадують та розповідають, що вони зрозуміли з послання. В кінці співставляють ступінь співпадіння початкового повідомлення та отриманої відповіді.

Для розвитку сенситивності необхідно навчитися передбачати дії свого опонента та вибирати відповідну стратегію поведінки. Вправи на спостереження, відчуття співрозмовника та ситуації, власного стану, в якій відбувається спілкування, наприклад «Рукоштовпання».

Вправа «Рукоштовпання». Мета вправи вдосконалити навички сприйняття та уявлення одне про одного. Учасники вільно пересуваються аудиторією, вітають одне одного рукоштовпанням. Водночас називаючи своє ім'я. Якщо учасники знайомі одне з одним, то буде доречним використати вигадані імена, щоб подолати стереотипне сприйняття одне одного й поведінки. Знайомства продовжуються, поки не познайомиться більше половини учасників. Після цього дії повторюється, але тепер при зустрічі треба назвати ім'я опонента. Варіація гри–група утворює коло. Один з

учасників з середини по-черзі звертається до когось: ”Володимире. як мене звати?” Гравець, який не зміг відповісти стає в середину кола. Обговорення: Які у вас були відчуття під час цієї вправи? Ваше враження ?

Вирішення конфліктних ситуацій потребує використання вправ, які формують навички об'єктивного оцінювання своїх дій, навичок виходу з конфлікту, формування вмінь регуляції емоцій та стратегії власної поведінки.⁷⁵ До таких вправ належать: “ Конфлікт зі свідком”, “Моя конфліктна поведінка”, “Стратегія конфліктної поведінки”.

Метою вправи “Конфлікт зі свідком” є відпрацювання навичок розуміння себе, інших людей та взаємин між людьми в конфліктній ситуації. Учасників тренінгу ділять на невеликі групи по 3 людини. Один з них має роль «спостерігача-контролера». Його завдання спостерігати за черговістю виступів, щоб “слухач” підтримував висловлювання. Інші двоє членів команди вирішують, яку з альтернативних позицій вони посідають. Сперечаються на обрану ними тему, дотримуючись тритактної схеми діалогу. Учасники не повинні продовжувати чи розвивати думку співрозмовника, приписувати йому чужі слова. Під час виконання вправи учасники міняються ролями, тобто роль «спостерігача-контролера» по черзі виконують усі члені підгрупи. Після вправи слід обговорити хто з партнерів не зрозумів іншого: той, хто говорив, чи той, хто слухав?

Гра “Моя конфліктна поведінка”. Мета гри полягає в стимулювання внутрішніх ресурсів, розвитку впевненості, самопізнанні, розвитку навичок професійного росту. У верху аркуша паперу пишеться своє ім'я. Нижче зазначаєте все, в чому проявляється «конфліктологічна позиція». Розділяєте аркуш на дві рівні частини вертикальною лінією. Ліву частину позначають знаком «+», праву – знаком «-». Під позначкою «+» перелічуєте все, що сприяє вияву та стійкості вашої позиції, дозволяє їй розвиватися, під

⁷⁵ Сотська Г. Тітаренко І. Посібник-практикум з формувань конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю. Київ . 2018.С.48 Інтернет ресурс. URL://<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713218/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC.pdf> (дата звернення 9.12.2024)

позначкою «—» все, що загальмовує її прояв. Подумайте та опишіть, що саме варто зробити, щоб подолати перелічених бар'єри. Обговоріть ваші враження від вправи? Що може стати для вас бар'єром у формуванні вашої конфліктної точки зору?

Метою гри “Стратегія конфліктної поведінки”⁷⁶ є формування навичок використання конфліктної поведінки в різних професійних ситуаціях, уміння доцільно їх використовувати в різних випадках. Учасникам гри повідомляють, що люди в конфліктній ситуації часто наслідують поведінку тварин:

- перша стратегія – «черепашка» – людям цього типу намагаються сховатися від проблем під «панцир». Це позитивні консерватори, у спокійній ситуації вони вас підтримують, але в складній ситуації можуть підвести;

- друга стратегія – «акула» – для них важливо є досягнути мети та виконати завдання. Їм байдуже до ставлення колег. «Акули», рухаючись до власної мети, здатні вивести весь колектив зі складної ситуації;

- третя стратегія – «ведмежа» – такі люди намагаються згладжувати гострі кути для того, щоб у колективі склались дружні стосунки. Вони здатні підтримати у важку хвилину. Та разом з тим вони можуть загубити кінцеву мету своєї діяльності, для них найбільш важливим є людські стосунки;

- четверта стратегія – «лисиця» – такий тип людей завжди прагне досягти компромісу. Вони дбають не так про загальний добробут, як про досягнення своїх цілей, навіть шляхом хитрощів;

- п'ята стратегія – «сова» – ці учасники не будуть уникати складних ситуацій, проте вони пожертвують добрими стосунками заради обраної мети. Чесні та відкриті в боротьбі.

Учасникам пропонується кілька конфліктних сценаріїв, що розігруються в парах. Ролі розподіляють за бажанням – хто з ким хоче бути разом у грі. Завдання полягає в демонстрації конфліктної поведінки в різних

⁷⁶Те саме джерело.

професійних ситуаціях. Обговоріть ваші враження від роботи вашої групи? Враження від колег з інших груп? Який досвід ви отримали у ході гри?

3.2 Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у взаємодії публічних управлінців та громадян.

Впродовж останнього десятиліття в Україні було пророблено значну частину роботи для успішного розвитку громадянського суспільства. За підтримки західних партнерів вдалося виробити та почати впроваджувати дієві інструменти комунікацій публічних управлінців та громадян на місцевому рівні. У великих містах було досягнуто значних результатів в комунікації з громадськістю. Демократія участі-важливий маркер громадянського суспільства⁷⁷. Це зазначено в статті 1 Конституції України. Стаття 69 Конституції України дає детальний опис прямих інструментів демократії:

- місцевий референдум;
- громадські слухання;
- громадські обговорення;
- місцеві ініціативи;
- загальні збори громадян;
- консультації з громадськістю;
- громадські бюджети;
- органи самоорганізації населення;
- демонстрації;
- мітинги;
- походи та ін.

Завдяки вищепереліченим інструментам пряма демократія створює противагу представницькій демократії, тим самим регулюючи її. Згортання процесів встановлення на місцях прямої демократії сприяє розвитку корупції на місцевому рівні. спонукання громадян до волевиявлення сприяє

⁷⁷ Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналітична доповідь. За редакцією: В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. – Київ : НІСД, 2024. – С. 47.
URL:<https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15> (дата звернення 1012.2024)

зростанню довіри до органів місцевого самоврядування та підвищує їх імідж.

Реформа децентралізації в Україні відчутно активізувала процеси громадського залучення до розв'язання місцевих проблем. Представники інститутів громадянського суспільства⁷⁸ неодноразово підкреслювали, що саме часткове делегування ресурсів та повноважень на місцевий рівень надає громадам можливості для розвитку.

Чинним законодавством значно обмежується використання інструментів прямої демократії в умовах воєнного стану. Стаття 19 частини 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р. № 389-VIII чітко вказує, що під час воєнного стану заборонено проведення виборів Президента України, а також виборів до Верховної Ради України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим і органів місцевого самоврядування; проведення всеукраїнських та місцевих референдумів; проведення страйків, масових зібрань та акцій⁷⁹. В Указі Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 визначено перелік конституційних прав і свобод людини та громадянина, які можуть обмежуватися задля здійснення заходів правового режиму воєнного стану⁸⁰. Можливість обмежувати права територіальних громад на місцеве самоврядування в умовах воєнного або надзвичайного стану передбачена статтею 21 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР.

Під час дії воєнного стану чинним законодавством обмежено наступні інструменти прямої демократії:

- вибори на всіх рівнях влади;
- референдуми;

⁷⁸ Народовладдя на місцях під час воєнного стану. Лабораторія законодавчих ініціатив : офіц. сайт. 2023. 31 січ. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/narodovladdya-na-misczyah-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення 10.12.2024)

⁷⁹ Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Інтернет ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 10.12.2024)

⁸⁰ Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. Інтернет ресурс. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 10.12.2024)

- масові акції;
- страйки.

Обмеження інших форми громадської участі в місцевому самоврядуванні віддано на власний розсуд місцевих військових адміністрацій та ОМС.

Зважаючи на вище зазначені фактори, ОМС слід почати впроваджувати інші способи залучення громадян до громадської активності, корті досі були менш широко відомі. до таких способів можна віднести:

- громадські слухання та обговорення;
- громадський бюджет;
- шкільний бюджет;
- місцеві ініціативи;
- громадські ради;
- молодіжні ради;
- ради з питань внутрішньо переміщених осіб;
- вуличні маніфестації;
- електронні петиції.

Громадські слухання та обговорення на сьогоднішній день є досить популярним інструментом прямої демократії. Дозволяє обговорити широке коло питань, ому є одним з найзручніших.

Громадський бюджет дозволяє залучати громадськість до обговорення розподілу бюджетних коштів на важливі для громадян проекти. Прозорий процес вибору проекту та виділення коштів для нього, можливість бути причетним до його втілення є сильною мотивацією для громадян ставати ініціативними.

Шкільні бюджети працюють так само, як громадські, але дозволяють залучати до втілення проекті молодь громади, та навчити молодих громадян навчитися втілювати задумане в життя.

Місцеві ініціативи- це письмова пропозиція щодо розгляду важливих для територіальної громади питань, внесена до порядку денного відповідної

ради згідно Закону “Про місцеве самоврядування”. Цей інструмент вимагає від ініціаторів дотримання деяких процедур, і в порівнянні з електронною петицією задається менш зручним. За умов тривалих відключень електроенергії місцеві ініціативи цілком можуть бути корисними.

Громадська рада – це консультативно-дорадчий орган, що дозволяє залучити до вироблення місцевої політики тих чи інших експертних громадських діячів.

Молодіжна рада- один з видів консультативно-дорадчих органів, котрий діє з метою вироблення молодіжної політики.

Ради з питань ВПО є корисними в умовах воєнного стану для моніторингу та покращення умов життя осіб, що постраждали від війни найбільше. вони покликані забезпечити соціальну інтеграцію ВПО у нових громадах.

Вуличні маніфести стали однією з найпоширеніших форм участі громадян. Звичай їх проводять на підтримку військових, залучення більшої кількості коштів на потреби військових, демобілізації тощо. організатори повинні попередити про час та місце проведення маніфесту. Також кількість учасників не повинна перевищувати кількість людей, котрих може вмістити найближче укриття.

Електронні петиції є найбільш популярним інструментом участі громадян. Їх зручність, доступність, зрозумілість та безпечність для громад сприяли популяризації цього інструменту.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі представлений теоретичний аналіз та емпіричні дослідження комунікаційних бар'єрів що виникають між публічними управлінцями та громадянами.

Процес комунікації в публічному управлінні є дуже об'ємним та зачіпає інтереси багатьох стейкхолдерів, як внутрішніх так і зовнішніх. Між великою кількістю учасників обов'язково виникатимуть ті чи інші комунікативні бар'єри, уникнути яких інколи не вдасться. Процес публічної комунікації вимагає від публічних управлінців налагодження відкритих довірчих відносин з громадськістю. Система обробки інформації виступає об'єднуючим фактором у плануванні, виробленні, коригуванні, формуванні та здійсненні публічної політики.

Комунікативні зв'язки виникають за певними принципами та законами. Кожен з учасників комунікації є частиною суспільства в якому знаходиться, тож кожен відчуває певний культурний та соціальний тиск. Для налагодження успішної комунікації публічним управлінням слід аналізувати тих до кого будуть спрямовані їхні повідомлення, та подавати їх у формі доступній для розуміння опонента.

Аналіз різних підходів до класифікації комунікативних бар'єрів різними дослідниками вказує на те, що публічні управління найчастіше зустрічаються з бар'єрами, котрі виникають при вербальному спілкуванні. До поширених комунікативних бар'єрів відносяться в першу чергу психологічні характеристики учасників процесу, упереджене ставлення, різні рівні освіти, обізнаності, рівні життя. Комунікаційні бар'єри, що впливають на роботу організації можуть бути як внутрішніми так і зовнішніми.

Відкритість у прийнятті рішень та доступність інформації є ключовими складовими прямої демократії. Пряма демократія є

регуляторним механізмом для представницької демократії. це надійний інструмент, який дозволяє суттєво зменшити ризики виникнення корупційних схем.

Аналіз нормативно правового забезпечення показує, що закон декларує та гарантує досить широкий спектр інструментів прямої демократії. до них належать: громадські слухання та обговорення; громадський бюджет; шкільний бюджет; місцеві ініціативи; громадські ради; молодіжні ради; ради з питань внутрішньо переміщених осіб; вуличні маніфестації; електронні петиції. Враховуючи введення воєнного стану деякі інструменту прямої та непрямої демократії є тимчасово недоступний для суспільства: референдуми, місцеві референдуми, вибори президента, вибори до ВР України, вибори до органів місцевого самоврядування.

Законом забезпечується електронні інструменти прямої демократії для залучення громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні: онлайн петиції, онлайн опитування, онлайн конференції та онлайн консультації. До початку повномасштабного вторгнення в багатьох громадах успішно застосовували вище перелічені можливості, хоче їх поширення не набуло загальнодержавного характеру. Початок війни вкрай негативно вплинув на розвиток демократичних інструментів в багатьох регіонах України.

В ході дослідження на прикладі Косівської МР вдалося визначити основні причини виникнення комунікаційних бар'єрів:

- емоційні бар'єри виникають найчастіше як у внутрішній, так і у зовнішній комунікаціях;
- різні типи темпераментів, сприйняття інформації та її виклад створюють найбільше перешкод у спілкуванні;
- різниця в комунікативних навичках створює бар'єри в спілкуванні найчастіше. Агресивність та експресивність відштовхують партнерів зі спілкування;
- невміння слухати та чути співрозмовника ускладнює процес спілкування та зворотного зв'язку;

- інформаційна та емоційна перевантаженість є причиною неефективної комунікації та вигорання працівників;
- відсутність довіри між публічними управлінцями та громадянами здатна перекреслити будь-яку комунікацію:
- різні інтелектуальні ступені підготовки співрозмовників ;
- відстороненість громадян від політичного життя територіальної громади, небажання включатися в процеси прямої демократії.

Опитування співробітників Косівської міської ради показало, що в колективі присутні деякі комунікативні бар'єри. Більшість з них пов'язані не розвиненими комунікативними навичками. Як наслідок співробітники ОМС вибирають уникати конфліктних чи неприємних ситуацій замість того, щоб їх вирішити. Тестування емоційного вигорання за методикою В.В.Бойчука показали, що більше половини опитаних близькі до вигорання, Це наслідок емоційної та інформаційної перевантаженість, котра вже впливає на самопочутті працівників.

В опитуванні співробітники Косівської міської ради висловити бажання працювати над розвитком своїх комунікаційних навичок. Для налагодження комунікаційної гармонії в колективі, підвищенню рівня розуміння одне одного та розвитку комунікацій середині колективу, мною було підібрано колективні ігри та вправи спрямовані на вміння заспокоювати в стресових ситуаціях, розпізнавання власних емоцій, подолання комунікативних бар'єрів.

Проаналізувавши досвід комунікації з громадянами в країнах ЄС, я дійшла висновку, що основою для успішної спілкування між публічними управлінцями є відкритість, доступність інформації. Відкритість забезпечується висвітленням своєї діяльності через ЗМІ, інтернет та соцмережі.

Найкоротший шлях побудувати довіру між ОМС та громадянами—це залучення громадян до прийняття рішень інструментами прямої демократії. Досвід країн ЄС показує, що недостатньо розробити новий інструмент, та

очікувати що він почне працювати. Необхідно популяризувати нововведений інструмент прямої демократії, спонукати людей залучатися до громадської діяльності.

В ході реформи Децентралізації українське законодавство поступово змінювалися під потреби суспільства. Важливими змінами стала делегування частини повноважень органів державної влади на місця. Для успішного переходу на більш демократичний лад прийнято ряд законів, покликаних забезпечити розвиток прямої демократії. До них відноситься: Європейська конвенція про захист прав людини, Європейська хартія міського самоврядування, Конвенція про доступ до офіційних документів, Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, Конституція України, Стаття 40 Конституції України, Частина першої Статті 13 Закону України “Про інформацію”, Закон “Про електронні комунікації”, Закон “Про звернення громадян”, Закон “Про місцеве самоврядування”, Закон “Про доступ до публічної інформації”, Закон “Про медіа”, Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки”, Закон “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” від 3 листопада 2010 р. № 996.

Результатом реформи децентралізації, котра почалась десятиліття тому, в Україні з'явилися нові інструменти взаємодії з громадянами спрямовані на розвиток ініціативності населення. До них відносяться: громадські слухання та обговорення; громадський бюджет; шкільний бюджет; місцеві ініціативи; громадські ради; молодіжні ради; ради з питань внутрішньо переміщених осіб; вуличні маніфестації; електронні петиції електронні опитування, електронні консультації. Частина цих інструментів вже була випробувана, показавши свою результативність. Іншу частину ще слід вивчити та освоїти.

Аналіз теоретичних та практичних компонентів комунікаційного процесу показав, що комунікація є ключовим елементом з системі

управління. Успіх комунікації публічних управлінців залежить від вміння долати комунікаційні бар'єри, котрі так чи інакше будуть виникати в процесі вироблення комунікації. Навичка подолання комунікаційних бар'єрів є базовою для публічного управління, оскільки успіх управління в повній мірі залежить від успішного комунікування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: Збірник наукових праць*. 2012. № 1, ч. 2. С. 60-62.
2. Бойчук О. Ю. Методика формування професійної комунікативної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників сфери послуг: методичні рекомендації. Вінниця, 2019. С. 80. URL: <https://naurok.com.ua/metodika-formuvannya-profesiyno-komunikativno-kompetentnosti-239144.html>
3. Войцехівська Н. Конфліктний дискурс в українській художній літературі: структурний, семантичний, комунікативний та лінгвокогнітивний аспекти. Інститут мовознавства імені О. Потебні НАН України. Київ, 2018. С. 404.
4. Главацька Н. О. Психологічні особливості переживання посттравматичного стресового розладу військовими. Вінниця.2024. С 77. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua › article › view> (дата звернення 7.11.2024)
5. Гоффман Р. Кассноча Б. Сам собі стартап: як адаптуватися до майбутнього, інвестувати в себе та трансформувати свою кар'єру. *Бізнес*. 2021. С 224.
6. Громадський бюджет. Lublin: веб портал м. Люблін. URL: <https://lublin.eu/ua/lublin-4-all/obywatelski-lublin/budzet-obywatelski/> (дата звернення 8.12.2024)
7. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/search/?q=%D0%BF%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BA> (дата звернення 8.12.2024)
8. Долгіх М. Проблеми формування механізмів публічного управління

системою охорони здоров'я: огляд дискусійного поля. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. С. 16–27.

9. Драчов Є. В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Управління. 2014. Вип. 3. С. 159-167. URL: http://nbuv.gov.ua/Nvamu_upravl_2014_3_20

10. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг: Аналітичний звіт. United Nations Development Programme. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi>.

11. Дяченко О. В. Основні моделі політичної комунікації та їх прояви в сучасну епоху. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*, Сер.: Політичні науки. 2022. С. 24. URL: <https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/12791>

12. Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.97). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення 30.11.2024)

13. Європейська хартія міського самоврядування. Рада Європи, 2017. URL: <https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536>

14. Єдина платформа місцевої електронної демократії. Веб-платформа. URL: https://e-dem.ua/about_us

15. Інтернет-комунікація. Вікіпедія – вільна енциклопедія. Інтернет ресурс. URL://Інтернет-комунікація — Вікіпедія

16. Ковалик Т., Чоботарьов В., Гуковський О., Посібник самодопомоги. ГО “Справа Колпінга в Україні”. 2021. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/ps-sluzh/posibnik-samodoromogi.pdf> (дата звернення 9.12.2024)

17. Ковбасюк О. В. Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. Одеса. URL:

http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_5_2009/1_razdel/kovbasyk.htm

18. Конституція України - Розділ II стаття. Інтернет ресурс. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>

19. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 30.11.2024)

20. Костинюк С. Косів. Діалоги. Офіційна сторінка Косівської міської ради. Допис від 24.06.2024. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/1386288934901750/> (дата звернення 8.12.2024)

21. Македон І. Вплив політичної реклами на формування порядку денного засобів масової інформації. *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 75. С. 462-465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2013_75_195

22. Максимович О. В. Соціологічні та психологічні моделі комунікації: можливості та обмеження застосування в дослідженні міжкультурної взаємодії в умовах прикордоння. *Науковий журнал Українське товариство. Український соціум*. 2020. № 1 (72). С. 61-82. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.01.062>

23. Міщенко М. С. Особливості дослідження синдрому емоційного вигорання за допомогою методики “Діагностика рівня емоційного вигорання В.В. Бойко”. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/3397/1/Diagnostika%20rivnyua%20emotciinogo%20vygorannya.pdf>.

24. Молодіжна рада Косівської ТГ. Офіційна сторінка. URL: <https://www.facebook.com/p/%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%D1%80%D0%B0%D0B4%D0%B0-%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97-%D0%A2%D0%93-100075766576685/?l> (дата звернення 8.12.2024)

25. Народовладдя на місцях під час воєнного стану. Лабораторія законодавчих ініціатив : офіц. сайт. 2023. 31 січ. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/narodovladdya-na-misczyah-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення 10.12.2024)
26. Носенко, О. В., Кайдалова А. В. Сучасний менеджмент: комунікативні бар'єри в організації та засоби їх подолання. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали II наук.-практ. конф., 1 листопада 2013 р. С. 132 – 134. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6011/1/132-134.pdf>
27. Орел А. М., Жмайлов В. М. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип №2. С. 8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2109/2038>. (дата звернення 15.11.2024)
28. Плосконос Ю. «Існує приказка - бідний, бо дурний». Косів.Діалог. Допис від 13.06.2016. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/489231167940869/> (дата звернення 8.12.2024)
29. Плосконос Ю. «Шановне товариство. Хочу внести ясність в ситуацію з комунальним підприємством». Косів.Діалоги. Допис від 8.02.2023. Facebook. URL:<https://www.facebook.com/groups/413466378850682/posts/2115289275335042>
30. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. Інтернет ресурс. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 10.12.2024)
31. Про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля: Конвенція ООН від 25.06.1998. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text
32. Про доступ до офіційних документів: Конвенція Ради Європи (ратифіковано від 20.05.2020, № 631-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text.

33. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>. (дата звернення 1.12.2024)
34. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
35. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
36. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 30.11.2024)
37. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
38. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Інтернет ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 10.12.2024)
39. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. *Психолінгвістика*. 2012. Вип. 10. С. 305-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2012_10_44
40. Сидоржевський М. Хакери здійснили масштабну кібератаку на держреєстри України. 2024. Медіакомпанія DW. URL: <https://www.dw.com/uk/rosijski-hakeri-zdijsnili-masstabnu-kiberataku-na-derzreestri-ukraini/a-71114862> (дата звернення 9.12.2024)
41. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології) за методикою . Карамушка М.О. URL:// <https://studfile.net/preview/5287917/> (дата звернення 20.11.2024)
42. Сотська Г. Тітаренко І. Посібник-практикум з формувань конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з

- ромадськістю. С.48 Інтернет ресурс. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713218/1/Посібник-практикум.pdf> (дата звернення 8.12.2024)
43. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках: аналітична доповідь / Ю. Каплан, В. Скворцова, О. Валевський, О. Корнієвський, Г. Палій. Київ : НІСД, 2024. С. 47. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15> (дата звернення 7.12.2024)
44. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналітична доповідь / за ред.: В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. С. 47. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15> (дата звернення 10.12.2024)
45. Стратегія розвитку Косівської міської територіальної громади на 2022 – 2027 роки. Сайт міста Косова. URL: Стратегія розвитку Косівської громади на 2022-2027 роки (дата звернення 7.12.2024)
46. Теорія менеджменту: конспект лекцій. Архів оригіналу за 27 травня 2011. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/>
47. Тест "Оцінка комунікабельності" за методикою Ряховського В. Ф. Центр розвитку кар'єри та неперервної освіти. URL: https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=735
48. Філоненко М. М. Психологія спілкування: підручник. Київ «Центр учбової літератури». С. 226. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417948.pdf.
49. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text>.
50. Як боротися зі стресом. Рекомендації психолога. МНАУ. URL: <https://www.mnau.edu.ua/vyh-rob/ps-sluzh/rekomend-psichologa/> (дата звернення 9.12.2024)
51. Barriers in communication. URL: <https://www.toppr.com/guides/businesscorrespondence-and-reporting/communication/barriers-in-communication/>

52. Decidim. Free open source democracy. URL: <https://decidim.org/> (дата звернення 8.12.2024)
53. Jawny Lublin. Веб Портал незалежного видання. URL: https://jawnylublin-pl.translate.google.com/o-nas/?_x_tr_sl=pl&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (дата звернення 8.12.2024)
54. Travels inklusive Ukraine. Путівник Україною. Інтернет ресурс. URL: Центр карпатської культури, Косів: інформація, фото, відгуки (дата звернення 7.12.2024)
55. Warszawa. Oficjalny portal miasta. URL: <https://ua.um.warszawa.pl/-/gromadski-budzet> (дата звернення 8.12.2024)
56. What is a smart city? The Estonian vision for new models of smart city. e-Estonia: official webportal. URL: <https://e-estonia.com/the-estonian-smart-city/>
57. Your local guide to Helsinki. My Helsinki: official website. URL: <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide-to-helsinki> (дата звернення 8.12.2024)