



Інститут соціокультурного менеджменту

Абрамов Л.К., Азарова Т.В.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ НДО

Видання цього навчального посібника здійснено Кіровоградським обласним об'єднанням громадян „Інститут соціокультурного менеджменту” (ІСКМ) в рамках проекту „Підтримка громадських ініціатив”, що підтримується Фондом Стефана Баторія за рахунок коштів наданих Фондом Форда. Думки, висловлені у виданні, належать авторам та можуть не співпадати з офіційною позицією ІСКМ, Фонду Стефана Баторія та Фонду Форда.

ББК 60.5

УДК 334.02

A16

ISBN 978-966-7406-53-0

Абрамов Л.К., Азарова Т.В., Інформаційний компонент діяльності НДО. –
Кіровоград: ІСКМ 2009. – 80 ст.

Тиражування: ФОП Александрова М.В

Замовлення: № СФ-0000046.

Договір № від 06.05.2009 р. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Друк Riso.

Умовних друкованих аркушів: 5

Наклад: 1000 примірників

ЗМІСТ

<i>Розділ 1.</i>	РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ФАКТОРА В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	4
<i>Розділ 2.</i>	ІНФОРМАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР, ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН	6
<i>Розділ 3.</i>	ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ ТА КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ	16
<i>Розділ 4.</i>	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ НДО, ЇХНЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	28
<i>Розділ 5.</i>	ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН ЗА ДОПОМОГОЮ УСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	37
<i>Розділ 6.</i>	ПИСЬМОВА ІНФОРМАЦІЯ	46
<i>Розділ 7.</i>	ІНФОРМУВАННЯ ЯК ВПЛИВ НА ГРОМАДСЬКІСТЬ ТА ОРГАНИ ВЛАДИ	59
	ЛІТЕРАТУРА	69
	СЛОВНИК	70
ДОДАТКИ:		
	1. Інформація про Фонд Стефана Баторія	74
	2. Інформація про Кіровоградське обласне об'єднання громадян «Інститут Соціокультурного Менеджменту» ...	76
	3. Інформація про авторів видання.....	78

Розділ 1. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ФАКТОРА В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Невід'ємним компонентом існування та розвитку будь-якої організації, у тому числі НДО, є створення, виробництво й використання інформаційного потенціалу для забезпечення її життєдіяльності.

Соціальні проблеми на локальному рівні вирішують органи місцевого самоврядування. Разом з тим, доведено, що ефективність органів влади підвищується в тому випадку, якщо вони опираються на громадську ініціативу та активність. Відомо, що в громадські організації входять найбільш активні громадяни місцевої громади. Соціальна активність, завжди спрямовується на зміну соціальної ситуації з урахуванням ефективності результатів цього перетворення. У стані активності людина піднімається над стандартом, мобілізує ресурси для досягнення суспільно значимої мети. Завдяки активності людина долає внутрішні і зовнішні обмеження своєї діяльності.

Джерелом активності є потреба (нестача), яку відчуває людина. Для НДО – це потреба в позитивних змінах найближчого соціального оточення. Психологія стверджує, що потреби людини обумовлені процесом виховання в широкому розумінні цього слова, тобто приєднанням особистості до світу людської культури. От чому першочергове значення для формування потреб і, як наслідок, соціальної активності має інформація.

Інформаційне забезпечення громадських ініціатив, а також організація інформаційного обміну є необхідною умовою вирішення соціальних проблем на локальному рівні, оскільки:

- Якісна інформація відбиває всю розмаїтість життя громади: її інтереси, проблеми, шляхи розвитку місцевого співтовариства;
- Завдяки інформації кожен громадянин має можливість відчути свою власну приналежність до громади й відповідальність за її благополуччя;

- Шляхом вивчення відповідної інформації освоюється соціальний досвід;
- Саме інформація спонукає людей до активної участі в соціальних перетвореннях.

Відомо, що громадські організації проводять соціальні експерименти у тих сферах, де вони працюють, шукають нові самоврядні форми активності населення. Саме тому вони самі є істотним джерелом інформації про запити людей, про нагальні соціальні проблеми. До того ж громадські організації не просто виявляють запити, але й визначають ступінь їхньої значимості. НДО визначає рівень вольового підкріплення потреб, які відстоюються індивідами, що дозволяє місцевим органам влади об'єктивно бачити картину наявної спрямованості громадян, вірно співвідносити їх між собою при формуванні «дерева цілей» суспільства. Таким чином, громадські організації можуть використовуватися владними структурами для встановлення зв'язку з масами і як засіб доведення значимої інформації до населення. НДО – це не тільки інструмент інформування громадян і виявлення їх проблем, а й засіб вирішення даних проблем, самореалізації громадянами їхніх власних запитів. Сьогодні НДО є також важливим інструментом контролю з боку громадянського суспільства за діяльністю органів державної влади. Крім цього, об'єднавшись у громадські організації, громадяни безпосередньо беруть участь у виробленні та реалізації соціальних програм регіону.

Значна роль інформаційного потенціалу НДО у стратегічному плануванні, що спирається на аналітичну інформацію, яка відображає реальні умови та ресурсні можливості організації. Ефективний менеджмент орієнтує діяльність організації на задоволення потреб громадян та створює умови для її стабільного розвитку. Прогнозування можливої ефективності організації включає збір і аналіз інформації, яка дозволяє розробити ряд конкретних заходів, щодо досягнення очікуваної ефективності. Прогноз на практиці дозволяє знизити ризики, вплив зовнішніх факторів на діяльність організації, мінімізувати витрати часу на розробку та реалізацію

програми (проекту), спрямованих на вирішення соціальних проблем. Облік прогнозної інформації та перспективних факторів у діяльності дозволяє одержати системне рішення проблеми, включаючи етапи збору, обробки, аналізу інформації, підготовки та усунення проблеми при реалізації управлінського рішення. Формування прогнозної інформації припускає виявлення загальних тенденцій зміни кількісно-якісних характеристик організації на етапах ресурсного забезпечення, реалізації та просування соціальних послуг.

Інформаційне забезпечення в розробці та впровадженні управлінської ідеї дозволяє досягти конкурентоспроможності, усунення залежності організації від змінних умов, середовища. Для прийняття самостійного управлінського рішення необхідні чіткі інформаційні орієнтири.

Розділ 2. **ІНФОРМАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР, ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН**

Для з'ясування сутності інформаційного компоненту діяльності НДО важливо визначити вихідні поняття, які визначають її зміст. Необхідність такого підходу зумовлене тим, що у науковій літературі відсутні загально визнані точки зору на це питання, а іноді зустрічаються думки, що суперечать одне одному.

Інформація. Інформація потрібна всім: керуючим структурам, колективам підприємств, громадським організаціям, усім працюючим. Неможливо опиратися тільки на інтуїцію, на свій життєвий і практичний досвід, необхідно одержувати та засвоювати усю інформацію, що допомагає вирішувати нагальні питання. Інформація виступає сьогодні як один із першочергових ресурсів, значення якого є не меншим, ніж значення матеріальних, сировинних, духовних та інших ресурсів. На відміну від більшості ресурсів, які здатні виснажуватися, інформаційний потенціал може використовуватися багаторазово як

колективами, так і індивідуальними працівниками. При цьому він постійно збільшується та збагачується.

Слово «інформація» досить часто вживається у розмовній мові: «передача інформації», «обробка інформації» і навіть «дезінформація». І в кожному із цих випадків йдеться про відомості, факти, повідомлення.

Для того, щоб зрозуміти сутність інформаційного компоненту діяльності будь-якої організації, доцільно уточнити зміст поняття «інформація» у його науковому значенні.

Насамперед, необхідно звернути увагу на те, що в буквальному значенні, поняття «інформація», тотожне таким поняттям, як «відомості», «дані», «знання».

У філософському значенні інформацією (від лат. *informatio* — «учення», «відомість», «оповіщення») називають продукт взаємодії даних і методів, що розглядається у контексті цієї взаємодії. Інформація первинна й змістовна. У категоріальний апарат науки вона вводиться через опис, через близькі категорії: матерія, система, структура, відбиття. В ХХ столітті слово «інформація» стало терміном у безлічі наукових областей, одержавши особливі для них визначення й тлумачення. Так, у фізиці – це особлива форма енергії. У біології – ознаки, які передаються організму. У математичній статистиці – це відомості (сигнали) у формі одиниці (біт), якими обмінюються між собою живі й неживі системи, у психології – це відбиття тощо.

Отже, інформацію можна розглядати як фундаментальний прояв динамічних якостей навколишнього світу, його структурно-значеннєвої та якісно-кількісної розмаїтості.

У навчальних посібниках з інформатики та інформаційних технологій – інформацію визначають як відомості про людей, предмети, факти, події та процеси, незалежно від форми їхнього подання. Підкреслюється, що основними властивостями інформації є її вірогідність і повнота. При цьому недостовірна інформація асоціюється з неправдою, а достовірна – з істиною.

Носієм інформації є повідомлення, що існує в різних формах: від звуку або струшування твердих предметів до імпульсів електричної енергії. З урахуванням цього положення інформаційні служби використовують наступне визначення: «інформація – це універсальна властивість матерії, що представляє собою поширення в просторі й часі змісту об'єктів (явищ) дійсності за допомогою об'єктивно існуючих носіїв різної природи» (І.М.Левкин).

Будь-яка людська діяльність спрямована на отримання інформації, способи її зберігання, передачі, обробки, інтерпретації, у відповідності зі специфікою предмета самої діяльності. Особливо варто підкреслити, що саме пізнання можливе лише завдяки здатності людини виділяти з навколишнього світу (в найширшому сенсі цього слова) інформацію. Разом з тим інформація є єдиним засобом взаємодії людини як з іншими людьми, так і з оточуючим світом. Про всі моменти, коли ми про «щось довідалися», можна сказати, що ми «одержали інформацію».

У сучасній теорії й практиці використовується термін «*соціальна інформація*», що розуміється як сукупність знань, відомостей, даних і повідомлень, які формуються й відтворюються в суспільстві й використовуються індивідами, групами, організаціями, різними соціальними інститутами для регулювання соціальної взаємодії, суспільних відносин і процесів.

Заслугує на увагу трактування терміна «інформація», вироблене у рамках середньострокової програми ЮНІСІСТ (Міжурядова програма міжнародного співробітництва в галузі науково-технічної інформації), у якій «інформація» визначена як знання, що є продуктом дослідницької діяльності в сфері природничих і суспільних наук чи дотичними до цієї діяльності, з одного боку, і знання, що мають відношення до техніки, з іншого боку. Техніка в широкому сенсі слова включає наукові, інженерні, управлінські та інші сумісні з ними знання, без яких не обійтися при виробництві товарів і наданні послуг, що потребує суспільство.

При цьому до складу інформації все частіше включають результати застосування наукової технології, оцінки експертів, практичний досвід. Крім того, накопичуються та реєструються фактичні дані, результати вимірів параметрів навколишнього середовища та ін., а також знання, що належать до соціології, медицини, культури та інших видів людської діяльності. Особлива увага надається збору, реєстрації та поширенню цифрових та кількісних даних, які можна розглядати як «кристалізоване подання в самій точній формі сутності наукових знань».

Узагальнюючи підхід, прийнятий у ЮНІСІСТ та інших публікаціях, визначимо інформацію як загальний обсяг знань про оточуючу нас реальність, тобто *інформація* в точному значенні – це *знання*, включене безпосередньо в комунікативний процес.

Інформація наділена наступними властивостями: достовірність та повнота; цінність та актуальність; ясність та зрозумілість.

- *Інформація достовірна*, якщо вона не спотворює наявний стан речей. Недостовірна інформація може призвести до неправильного розуміння ситуації або прийняття неправильних рішень.
- *Інформація повна*, якщо її достатньо для розуміння ситуації та прийняття рішень. Неповна інформація стримує прийняття рішень або може призвести до помилок.
- *Цінність інформації* залежить від того, які завдання вирішуються з її допомогою. *Актуальну інформацію* важливо мати при роботі в умовах, що постійно змінюються.
- Якщо цінна й актуальна інформація виражена незрозумілими словами, вона не буде корисною. *Інформація буде ясною та зрозумілою*, якщо вона виражена мовою, якою спілкуються ті, для кого вона направлена.

Найпоширенішими видами інформації в сучасному світі є текстова (книги, листи, документація та ін.) і електронна (набори

електронних знаків, якими записана яка-небудь інформація, від текстів до фільмів).

Для діяльності НДО важливо мати уявлення про такі види інформації, як:

- Виявлена;
- Невиявлена;
- Відбита.

Виявлена інформація властива будь-яким формам соціального буття. Ярмарок соціальних послуг, круглий стіл за участю представників трьох секторів, тренінг по корпоративному спонсорству, благоустрій членами територіальної громади свого мікрорайону – все це приклади виявленої інформації. Виявлену інформацію можна спостерігати, вимірювати.

Невиявлена інформація – це інформація в потенціалі. Із самого початку вона властива соціальному буттю, але поки прихована від свідомості людини до можливого її запиту. До невиявленої інформації відносяться ті потреби громадян, у яких ще чітко не зафіксований предмет їхнього задоволення. Прикладом цього виду інформації можуть бути також соціальні проекти, моделі, які перебувають на початковому етапі їхньої розробки.

Невиявлена інформація переходить у *виявлену* форму, коли фіксується людською свідомістю, тобто невиявлена інформація трансформується у *відбиту* (ідеальну), після чого вона може матеріалізуватися, консервуватися за допомогою творчих зусиль людини (повідомлення у ЗМІ, наукових журналах, файлах комп'ютера тощо).

Вирішення будь-якої соціальної проблеми спирається на інформацію відбиту й переведену завдяки творчості в статичний стан. Не останню роль у цьому відіграє наукова інформація, що відбиває істотні зв'язки й закономірності природи соціальних процесів, свідомості, поведження й діяльності людей. Відповідно до цього інформація різниться за видами (економічна, технічна, політична,

психологічна та ін.) та за призначенням (індивідуальна, колективна, масова, спеціальна тощо).

Особливу роль *інформація* відіграє у керуванні *громадською організацією*. З позиції управлінської діяльності інформацію можна трактувати як сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань керівника НДО про соціальні процеси і явища в їхньому взаємозв'язку. Істотне значення при цьому має та інформація, що зменшує невизначеність питань, що цікавлять керівника.

У менеджменті інформація використовується для аналізу конкретної ситуації, на основі комплексної оцінки причини її виникнення й розвитку обирається ряд альтернативних рішень і лише потім формулюється оптимальне управлінське рішення й здійснюється контроль за його виконанням. Зміст і якість інформації, що використовує керівник, відіграє визначальну роль у забезпеченні дієвості управління.

Всі джерела даних у громадській організації можна розділити на планові, облікові й не облікові.

До планових джерел відносяться: всі типи планів, які розробляються в організації (стратегічні, поточні, оперативні), плани проведення різних заходів (тренінги, семінари, конференції, круглі столи та ін.); соціальні програми й проекти, які виконує організація.

Джерела інформації *облікового характеру* – це всі дані, які містять документи бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, а також всі види звітності.

Провідна роль в інформаційному забезпеченні належить бухгалтерському обліку й звітності, де найбільш повно відбиваються господарські процеси організації, їхні результати. Своєчасний і повний аналіз даних, що є в облікових документах (первинної та зведеної) і звітності, забезпечує прийняття необхідних заходів, спрямованих на поліпшення виконаних планів, досягнення кращих результатів управління.

Дані статистичного обліку, в яких міститься кількісна характеристика соціальних явищ, використовуються для поглибленого

вивчення й осмислення взаємозв'язків, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку організації.

Оперативний облік і звітність сприяють більш швидкому, в порівнянні зі статистикою або бухгалтерським обліком, забезпеченню аналізу необхідними даними й тим самим створюють умови для підвищення ефективності аналітичних досліджень.

З розширенням комп'ютерної техніки з'явилися й нові машинні джерела інформації. До них відносяться дані, які утримуються в оперативній пам'яті комп'ютера та на електронних носіях.

До не облікових джерел інформації відносяться документи, які регулюють діяльність НГО, а також дані, які не відносяться до перерахованого раніше. У їхнє число входять наступні документи:

- Офіційні документи, якими зобов'язана користуватися організація у своїй суспільній діяльності: закони держави, постанови уряду й місцевих органів влади, накази й розпорядження керівників організації;
- Організаційно-правові документи: договори, угоди;
- Рішення загальних зборів організації, ради засновників;
- Інформація про групи осіб, які потребують допомоги та відповідних послуг, або які надають кошти, матеріальні цінності;
- Матеріали вивчення передового досвіду, отримані з різних джерел інформації (Інтернет, радіо, телебачення, газети та ін.);
- Технічна й технологічна документація;
- Усна інформація, що отримана під час зустрічей із членами своєї організації або інших НДО, представниками органів влади або жителями місцевої громади.

Стосовно об'єкта дослідження *інформація буває внутрішньою і зовнішньою*. Система внутрішньої інформації – це дані статистичного бухгалтерського, оперативного обліку й звітності, планові дані, нормативні дані, розроблені в організації. Система зовнішньої інформації – це дані статистичних збірників, періодичних і

спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, офіційні, господарсько-правові документи тощо.

Стосовно предмета дослідження інформація ділиться на *основну й допоміжну*, необхідну для більш повної характеристики досліджуваної предметної області.

За періодичністю надходження аналітична інформація поділяється на *регулярну й епізодичну*. До джерел регулярної інформації відносяться планові й облікові дані. Епізодична інформація формується в міру необхідності.

Регулярна інформація у свою чергу класифікується на постійну, що зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, план рахунків бухгалтерського обліку й ін.), умовно-постійну, що зберігає своє значення протягом певного періоду часу (показники плану, нормативи) і змінну, що характеризує часту змінюваність подій (звітні дані про стан аналізованого об'єкта на певну дату).

Стосовно процесу обробки інформацію можна віднести до *первинної* (дані первинного обліку, інвентаризацій, дослідження потреб місцевої громади тощо) і *вторинної*, що пройшла певні стадії обробки й перетворень (звітність, аналітичні огляди тощо).

У діяльності громадських організацій інформація є неодмінним і першочерговим фактором їхнього нормального функціонування. При цьому особливого значення набуває забезпечення оперативності й вірогідності відомостей.

Інформація є основою для підготовки відповідних доповідей, звітів, пропозицій для вироблення й прийняття управлінських рішень. У цьому аспекті до інформації висуваються наступні вимоги:

- стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження;
- відповідність змісту інформаційного запиту;
- точність і вірогідність, правильний відбір початкових відомостей, оптимальність систематизації й безперервність збору й обробки даних.

Важливу роль у використанні інформації відіграють способи її реєстрації, обробки, нагромадження й передачі; систематизоване

зберігання й видача інформації в необхідній формі; виробництво нової інформації. Інакше кажучи, члени громадської організації повинні володіти технологією інформаційної діяльності.

Таким чином, являючись результатом духовного виробництва, інформація має ряд особливостей у порівнянні з результатами матеріального виробництва. Вона не знищується та не зменшується в часі, її цінність у майбутньому може зростати. Переходячи до споживача, вона залишається у виробника й не руйнується в процесі споживання, подібно матеріальним продуктам. Важливою особливістю інформаційного продукту є його неоднорідність та унікальність, тобто інформація не може випускатися партіями, як це робиться при виробництві звичайних матеріальних продуктів (наприклад, безглуздим є одержання двох ідентичних показників). Можливо багаторазове використання інформації при вирішенні різних завдань.

Останнім часом з'явився новий термін *«інформаційний простір»*. Наукового трактування він ще не отримав, але як робоче визначення ми будемо використовувати наступне:

Інформаційний простір – це безліч інформації, об'єкти якої зв'язані між собою таким просторовим відношенням, як територія. У цьому контексті можна говорити про міжнародний, національний, регіональний, місцевий інформаційний простір. Інформаційний вибух, свідками якого ми є, супроводжується новою інформаційною технологією Internet. Розвиток сучасної технології сприяє створенню єдиного інформаційного простору, не обмеженого локальним рівнем, і такого, що не має регіональних, державних, національних меж. У рамках інформаційного простору здійснюється інформаційний обмін.

Інформаційний обмін – це передавання й отримання інформаційних продуктів, а також надання інформаційних послуг. В процесі інформаційного обміну здійснюється процес руху й споживання інформації, що створюється суспільством.

Для інформаційного обміну необхідно забезпечити доступність інформації на рівні міжсекторної взаємодії. Особливе значення в цьому аспекті має *інформація, що стосується діяльності державних*

інститутів. Право громадян на одержання такої інформації варто розглядати як інструмент, що розширює участь громадян у вирішенні соціально важливих проблем. У будь-якій державі, а особливо в державах, де ще не можна говорити про сформоване громадянське суспільство, права на участь у житті суспільства не можуть бути ефективно здійснені без доступу до інформації, що стосується діяльності органів влади. Кожен член територіальної громади, якщо є потреба, повинен одержати потрібну йому інформацію про органи державної влади й місцевого самоврядування. Закон України «Про інформацію» гарантує громадянам України безперешкодний доступ до відкритої інформації. Для організації інформаційної роботи в органах державної влади й місцевого самоврядування створені спеціальні інформаційні служби: інформаційні управління, різні форми прес-служб із відповідним апаратом, інформаційно-аналітичні підрозділи.

Відповідно до Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» інформаційні державні служби виконують наступні функції:

- Інформаційно-аналітичні функції й забезпечення зв'язку із громадськістю й засобами масової інформації;
- Збір, аналіз, обробка й оперативне інформування засобів масової інформації про діяльність цих органів.

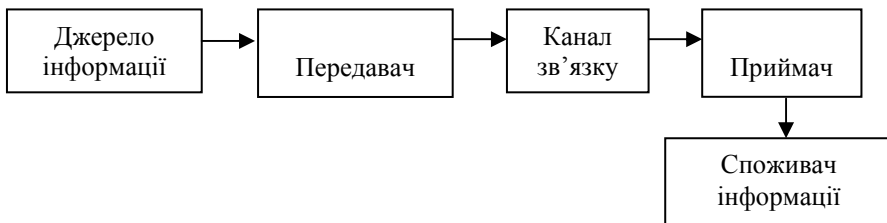
Плодотворність діяльності громадської організації визначається безперервним інформаційним зв'язком не тільки з органами влади, але й із клієнтами, ЗМІ, бізнес-структурами, а також іншими НДО.

Для ефективного інформаційного обміну необхідна ясність, конкретність, недвозначність повідомлень, постійний контроль їхнього змісту, процесу передачі й прийому, а також використання паралельних і перехресних комунікаційних каналів, дублювання усної інформації письмовою. Інформаційний обмін здійснюється за допомогою інформаційних потоків.

Розділ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ ТА КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ

Інформаційний потік – це процес передачі й одержання інформації.

Схему передачі інформації в одному напрямку можна представити в такий спосіб:



Як бачимо, процес передачі інформації навіть в одному напрямку проходить через безліч посередників, а це значить, що під час передачі інформації відбувається її затримка й певне спотворення.

Причини перешкод можна згрупувати в такий спосіб:

- Стереотипи – спрощені думки щодо окремих осіб або ситуації, у результаті чого немає об'єктивного аналізу й розуміння проблем, ситуацій, людей;
- «Упереджені подання» – схильність відкидати все, що суперечить власним поглядам, що є новим, незвичайним;
- «Технічні неполадки» (різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається; помилки в побудові повідомлень: неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність);
- Відсутність уваги й інтересу, а інтерес виникає тоді, коли людина усвідомлює значення інформації для себе: за допомогою цієї інформації можна одержати бажане або попередити небажаний розвиток подій;
- Інші психологічні моменти: неуважність, імпульсивність, надмірна емоційність, нетерплячість тощо.

Крім того, інформація може перетворюватися залежно від адресата. Так, наприклад, при передачі інформації нагору від підлеглих до керівника відбувається її узагальнення, а при передачі від керівника до підлеглих навпаки – вона конкретизується. Головне в цьому процесі максимальна швидкість передачі інформації при мінімальних переключуваннях. Від цього в першу чергу залежить правильність прийнятих рішень і, як наслідок, збільшення ефективності діяльності організації.

Вивчення й керування інформаційними потоками здійснюється в сукупності з технічними засобами передачі, обробки й закріплення інформації. У той же час форми існування інформаційних потоків ширше можливостей технічних засобів (наприклад, безпосереднє спілкування між людьми). Форми прояву інформаційних потоків можна звести до чотирьох видів:

- Паперовий документ;
- Електронний документ;
- Візуальний документ (фотографії, кіноплівка, телебачення та ін.);
- Вербальні (усні) повідомлення (розмова, радіо, телефон).

Інформаційні потоки також характеризуються джерелом виникнення, об'ємними і якісними показниками, швидкістю передачі, ритмічністю, векторною спрямованістю тощо.

По призначенню вони поділяються на:

- вхідні інформаційні потоки;
- вихідні інформаційні потоки.

По ритмічності вони бувають:

- постійними;
- дискретними або періодичними;
- разовими.

Стосовно організаційної системи вони діляться на:

- зовнішні інформаційні потоки;
- внутрішні інформаційні потоки.

Розглянемо більш докладно зовнішні й внутрішні інформаційні потоки.

Зовнішні інформаційні потоки це інформація, що надходить в організацію ззовні та виходить назовні. Наявність зовнішніх інформаційних потоків обумовлена тим, що ніяка соціальна система не може існувати без обміну інформацією із зовнішнім світом. Вважається, що цей вид потоків надзвичайно важко контролювати, він майже не піддається свідомому регулюванню. Єдиний спосіб управління ним – використовувати такий потік для створення «образу організації», його іміджу в очах суспільства. Важливо подбати про те, щоб у засобах масової інформації регулярно з'являлися матеріали про організацію, щоб вони мали вигідний для неї характер. Якщо організація велика, необхідно організувати відділ по зв'язках із громадськістю або прес-відділ. Якщо НДО невелика, то треба займатися цим самостійно й використовувати будь-яку можливість інформувати суспільство про те, що ваші справи йдуть прекрасно.

Внутрішні інформаційні потоки – це шляхи у передачі інформації, що забезпечують існування організації, усередині якої вони рухаються. Інакше кажучи, це процеси передачі інформації для забезпечення взаємозв'язку всіх ланок громадської організації. Внутрішні інформаційні потоки бувають горизонтальними й вертикальними:

- горизонтальні (між рівними по службовому становищу й статусу працівниками або групами працівників, наприклад, між керівниками фандрейзингового, маркетингового відділів, відділу по зв'язках із громадськістю, між волонтерами);
- вертикальні (між працівниками або групами працівників, що перебувають на різних рівнях ієрархії, наприклад, між керівником відділу й підлеглим).

У свою чергу, вертикальні інформаційні потоки поділяються на спадаючі (від керівництва до рядових працівників по ієрархії) і висхідні (від рядових працівників до керівництва).

Кожен вид інформаційних потоків має свої психологічні особливості.

Горизонтальні інформаційні потоки. Найчастіше вони мають неформальний характер. Горизонтальні інформаційні потоки є найефективнішими, з комунікативної точки зору. У них зберігається приблизно 90% відомостей. Тобто втрата інформації при передачі таким шляхом мінімальна. Обумовлено це тим, що людям, що перебувають на одному рівні службової ієрархії, психологічно легше зрозуміти один одного, адже вони вирішують однотипні завдання й зіштовхуються з подібними проблемами.

Вертикальні інформаційні потоки поділяються на спадаючі (від керівництва до рядових працівників по ієрархії) і висхідні (від рядових працівників до керівництва).

Висхідні інформаційні потоки рідко бувають неформальними. Перекручування інформації в такому потоці може досягати 90%. Дослідження показують, що інформація, що міститься у висхідному інформаційному потоці, найменше аналізується. Якщо в організації не налагоджений приплив ідей знизу, можливості для її інноваційного розвитку значно обмежені. І, навпаки, добре налагоджений процес надходження ідей від підлеглих у значній мірі підвищує ефективність роботи НДО.

Існує кілька способів підвищення ефективності інформаційних потоків знизу. Однак головний стратегічний напрямок полягає не в посиленні інтенсивності, а у встановленні конфіденційності (неформальна, конфіденційна інформація найменше спотворюється). Для підвищення якості висхідних потоків можна використовувати **систему дій**, позначуваних терміном «політика відкритих дверей». Це – готовність керівника будь-якого рангу вислухати пропозиції рядових працівників. Девіз такої політики: «Двері мого кабінету завжди для вас відкриті». Для того, щоб упорядкувати такого роду контакти можна:

- Встановити час зустрічі («Це дуже цікава ідея, але я зараз зайнятий. Заходьте до мене завтра, о 14.00, тоді і поговоримо, добре?»).

- Використовувати письмові форми викладу інформації («Мені подобається ця ідея. Викладіть її в письмовій формі і ми дамо їй хід. У який термін ви зможете це зробити? Відмінно, я чекаю...»).
- Оцінювати й заохочувати конкретні ділові пропозиції («О'кей! У цьому є сенс, але що ви пропонуєте конкретно?»).

Для активізації інформаційного потоку знизу можна використовувати також систему дій, названу «виведенням управління за межі кабінету». Ця система називається ще «видимим управлінням», «управлінням шляхом обходу робочих місць». Модифікований спосіб «видимого управління» одержав назву «список особистих подій співробітників за 24 години». Суть його полягає в тому, що керівник використовує якісь події в особистому житті підлеглих (дні народження, весілля й т.д.), щоб виявити до них увагу: сам поздоровляє їх.

При використанні цих двох тактик ефективність висхідних інформаційних потоків зростає до 40%, а це – гарний резерв не тільки для вдосконалення стилю управління, але й для підвищення якості роботи організації в цілому.

Спадні інформаційні потоки можуть бути і формальними, і неформальними. З погляду комунікативної ефективності, ситуація виглядає в такий спосіб: чим більше посередницьких ланок проходить спадна інформація, тим більше вона губиться й змінюється. Іде об'єктивний процес перекручування отриманих відомостей. У практичній роботі керівник повинен виходити з того, що кожна посередницька ланка «забирає» до 50% інформації, що поступає. Парадокс полягає в тому, що інформація, одержувана зверху, не приховується й не спотворюється кимось спеціально або свідомо; просто повноті передачі перешкоджають *комунікативні бар'єри*, що виникають у процесі управлінського спілкування. Іншими словами: при спадних інформаційних потоках спостерігається ефект «зіпсованого телефону».

Комунікативний бар'єр – це психологічна перешкода на шляху адаптивної інформації між партнерами по спілкуванню. Можна виділити ряд причин виникнення перешкод в організаційних комунікаціях:

- недостатнє розуміння важливості інформації зі спадного потоку;
- перекручування повідомлень;
- інформаційні перевантаження;
- незадовільна структура організації.

Недостатнє розуміння важливості інформації зі спадного потоку. Неодноразово проведені дослідження показали, що співробітники організації ставлять поінформованість про загальний стан справ на друге або третє місце в переліку з десяти найважливіших факторів, що позначаються на ефективності їхньої роботи. Самі ж керуючі поінформованість підлеглих про стан справ в організації ставлять на останнє місце. Зрозуміло, якщо керівники не дають відповідей на запитання співробітників, то співробітники будуть шукати відповіді там, де відсутня достовірна інформація. Внаслідок цього народжуються плітки.

Перекручування повідомлень відбувається й при русі інформації нагору, і при спадаючому інформаційному потоці.

Повідомлення можуть спотворюватися як навмисно, так і ненавмисно, через складні міжособистісні контакти. Свідоме перекручування інформації має місце тоді, коли інформація вступає в протиріччя з досвідом й усталеними поняттями того, хто отримує інформацію. У цьому випадку керівнику організації необхідно модифікувати повідомлення таким чином, щоб наблизити його зміст до сприйняття адресата.

Іноді причиною перекручування інформації, що надходить наверх, є тенденція постачати керівництво тільки позитивною інформацією. Підлеглий не хоче повідомляти начальнику «погані новини» або повідомляє йому те, що він хотів би почути.

Інформаційні перевантаження. Перешкоди в обміні інформацією можуть бути наслідком перевантаження каналів комунікації. Менеджер, поглинутий переробкою вхідної інформації, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відсівати менш важливу

інформацію й залишати тільки ту, яка здається йому більше важливою. Тут також відбувається втрата інформації.

Незадовільна структура організації. В організації з декількома рівнями управління росте ймовірність неправильності інформаційних повідомлень. Це відбувається внаслідок корекції й фільтрації повідомлень на кожному рівні управління. Тому деякі з найбільше ефективно керованих американських компаній перейшли до структури «з малим числом рівнів керування й каналами порівняно прямого інформаційного обміну».

Виділяють наступні види комунікативних бар'єрів в інформаційних потоках:

- «авторитет»;
- «уникання»;
- «нерозуміння».

Із психологічної точки зору перші два види забезпечують захист від джерела інформації, третій – захист від самого повідомлення.

Бар'єр «авторитет». Людина звичайно ділить всіх людей на авторитетних і не авторитетних. При цьому першим він довіряє, а другим відмовляє в довірі. Якщо людина, що сприймає інформацію довіряє людині, що передає її, то вона дуже добре сприймає і запам'ятовує висновки й практично не звертає уваги на хід міркувань. Якщо ж довіри менше, то до висновків вона ставиться прохолодніше, зате дуже уважна до аргументів і ходу міркувань. Довіра й недовіра як би персоналіфікуються й залежать не від особливостей переданої інформації, а від того, хто говорить.

«Авторитет» залежить від наступних факторів:

- Соціального стану (статус);
- Привабливого зовнішнього вигляду (охайність, акуратність, міміка, жести, одяг тощо);
- Доброзичливого ставлення до адресата впливу (посмішка, привітність, простота у спілкуванні та ін.);

- Компетентності;
- Щирості.

Бар'єр «уникання». Людина уникає джерела, ухиляється від контакту із співрозмовником. Якщо ухилитися неможливо, то вона докладає всіх зусиль, щоб не сприймати повідомлення (неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Встановлено, що найчастіше бар'єр «уникання» обумовлений неуважністю того, хто сприймає інформацію. Перебороти цей бар'єр можна, керуючи увагою співрозмовника. Головне при цьому – повернути її, а потім – утримувати.

На увагу людини найбільше впливають наступні фактори:

- Актуальність інформації;
- Важливість інформації;
- Новизна інформації;
- Нестандартність подачі інформації;
- Несподіваність інформації;
- Інтенсивність подачі інформації.

Для залучення уваги до усної інформації можна використовувати різноманітні прийоми. Наведемо деякі з них:

1) Прийом «нейтральної фази». На початку повідомлення вимовляється фраза, прямо не пов'язана з основною темою, але за якимись причинами має зміст, значення, цінність для співрозмовника або для всіх присутніх;

2) Прийом «прилучення». Мовець вимовляє щось, що важко сприймається, наприклад, говорить дуже тихо, монотонно або нерозбірливо, а слухаючому доводиться докладати спеціальних зусиль, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля й спонукають до концентрації уваги. У результаті мовець ніби «затягає» слухаючого у свої «сіті». Інакше кажучи, провокує слухача самого застосовувати способи концентрації уваги.

3) Прийом «ізоляції». Коли відводять співрозмовника убік, усамітнюються, закривають двері.

4) Прийом «нав'язування ритму». Постійна зміна характеристик голосу й мови. Говорячи то голосніше, то тихіше, то швидше, то повільніше, то виразно, «з натиском», то скоромовкою, то нейтрально, оратор ніби нав'язує співрозмовникові свою послідовність переключення уваги. Цим прийомом ліквідується монотонність звучання.

5) Прийом «акцентування»: вживання різних службових фраз, покликаних привернути увагу («прошу звернути увагу», «важливо відзначити, що...», «необхідно підкреслити, що...» та ін.).

Бар'єр «нерозуміння». Найчастіше джерело інформації заслуговує довіри, авторитетне, однак інформація «не доходить» (не чуємо, не бачимо, не розуміємо). Звичайно виділяють чотири бар'єри нерозуміння:

- Фонетичний (фонема – звук);
- Семантичний (семантика – значення слів);
- Стилiстичний (відповідність форми викладу інформації її змісту);
- Логічний.

Фонетичний бар'єр нерозуміння виникає в наступних випадках:

- 1) Коли використовують велику кількість іноземних слів або спеціальну термінологію;
- 2) Коли говорять швидко, невиразно й з акцентом.

Перебороти фонетичний бар'єр цілком можливо, і для цього важливі: виразна, розбірлива й досить голосна мова, без скоромовки; наявність зворотного зв'язку зі співрозмовником.

Семантичний бар'єр виникає, коли фонетично мова ніби «своя», але за змістом - «чужа».

Це можливо з наступних причин:

- 1) Будь-яке слово має звичайно не одне, а кілька значень;
- 2) «Смислові» поля у різних людей різні й ін.

Для подолання семантичного бар'єру необхідно: говорити максимально просто; заздалегідь домовитися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо треба – роз'яснити їх на початку розмови.

Стилістичний бар'єр виникає при невідповідності між формою викладу й змістом інформації. Інакше кажучи, якщо стиль викладу занадто важкий, занадто легковажний, або не відповідає змісту, то слухач його не розуміє або відмовляється (не хоче) розуміти. Головне при подоланні стилістичного бар'єру – правильно структурувати передану інформацію.

Існують два основні правила структурування інформації в спілкуванні (правило рамки й правило ланцюга).

Правило рамки ґрунтується на чинності психологічного закону роботи пам'яті. Суть його в тому, що початок і кінець будь-якого інформаційного ряду, із чого б він не складався, зберігається в пам'яті людини краще, ніж середина.

Рамка в спілкуванні створює початок і кінець розмови. Для ефективності спілкування, розмови, бесіди доцільно на її початку вказати мету, перспективу й передбачувані результати спілкування, а наприкінці розмови підбити підсумки, показати ретроспективу й відзначити ступінь досягнення мети.

Причому в первинному спілкуванні найбільш важливою частиною є початок, а при кількаразовому діловому спілкуванні кінець розмови. У другому випадку людей не так цікавить, як проходили переговори, бесіда, як те, чим вони закінчилися.

Правило ланцюга засноване на тому припущенні, що зміст спілкування не може бути безформеною купою різноманітних відомостей, воно повинно бути якимось чином вибудовано, з'єднано в ланцюг, «перераховане». Будь-який ланцюг упорядковує, зв'язує зміст. Ланцюг, як і рамка, виконує одразу два завдання: по-перше, дозволяє поліпшити запам'ятовування, по-друге, допомагає структурувати

інформацію відповідно до очікувань співрозмовника. Можливі наступні варіанти перерахування:

- 1) Просте перерахування: «по-перше, по-друге, по-третє...»;
- 2) Ранжування: «спочатку про головні, потім про додаткові, нарешті, менш істотні елементи...»;
- 3) Логічний ланцюг: «якщо це так, тоді можна припустити, що..., а отже...». Логічна побудова повідомлення повинна вести співрозмовника від залучення уваги до інтересу, від інтересу до основних положень і питань, від заперечень і питань до висновку, а від висновку до заклику діяти.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає, якщо людина, на наш погляд, говорить або робить щось, що протирічить логіці. Тоді ми не тільки відмовляємося розуміти, але й емоційно сприймаємо її слова негативно. При цьому неявно припускаємо, що правильною є тільки одна логіка - наша. Однак ні для кого не секрет, що існують різні логіки. Кожна людина думає, живе й діє по своїй логіці, але у спілкуванні, якщо ці логіки не співвіднесені або якщо в людини немає ясного уявлення про логіку партнера, виникає бар'єр логічного нерозуміння.

Подолання логічного бар'єру можливе при дотриманні наступних умов:

- 1) Врахування логіки й життєвої позиції співрозмовника. Для цього необхідно приблизно знати позицію партнера, співрозмовника (хто він, на яких позиціях тримається та ін.), а також індивідуальні й соціально-рольові особливості, адже прийнятність або неприйнятність тієї або іншої логіки для партнера в основному залежить від його вихідної спрямованості;
- 2) Правильна аргументація. Існують різні *види аргументацій*:
 - Зростаюча (коли сила аргументів до кінця спілкування зростає). До неї доцільно звертатися при високій зацікавленості в розмові співрозмовника й при його високому освітньому рівні;
 - Спадаюча (коли сила аргументів до кінця повідомлення слабшає). До неї доцільно звертатися при необхідності розбудити увагу й інтерес, і при низькому освітньому рівні;

- Однобічна (коли впливають аргументи тільки позитивні або тільки негативні). До неї доцільно звертатися, коли треба зміцнити вже наявні в людей погляди, коли позиції сторін подібні, коли у об'єкта впливу низький освітній рівень;
- Двостороння (коли використовуються різні як позитивні, так і негативні аргументи). До неї доцільно звертатися, коли слухач, співрозмовник байдуже або негативно настроєний на сприйняття даної інформації, тобто коли аргументи суперечать його сформованим уявленням, коли у співрозмовника високий освітній рівень.

Таким чином бар'єри в спілкуванні не є результатом свідомого, довільного й спрямованого захисту від впливу інформації, їх дія суперечлива. Система бар'єрів є свого роду автоматизованою охороною, при активізації якої автоматично перекриваються підступи до сприйняття людини. У протилежному випадку мозок і психіка людини просто не витримала б обвалу інформації.

Однак бар'єри іноді відіграють і негативну роль. Наприклад, важко викладена, але потрібна інформація, не сприймається або сприймається з перекручуванням і неповно. Людина, що знає спосіб вирішення проблеми, але не має авторитету, може бути не почута. Неорганізовані, не налагоджені спадні інформаційні потоки можуть:

- Викликати в підлеглих стійке почуття «гвинтика»; їхня потреба в повазі, визнанні не буде задоволена.
- Породити слухи (ними завжди заповнюється інформаційний вакуум).
- Викликати почуття страху, невпевненості в завтрашньому дні.
- Знизити мотивацію до роботи.

І навпаки, повна, своєчасна інформація, тобто добре налагоджений і організований інформаційний потік, підвищує ефективність суспільної діяльності.

Розділ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ НДО, ЇХНЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Як відомо, *ресурсами* називають засоби, що дозволяють за допомогою певних перетворень одержати бажаний результат. Іншими словами: *ресурс* – це запас або джерело деяких засобів. Будь-яке суспільство, держава, фірма, організація або приватна особа мають певні ресурси, необхідні для їхньої життєдіяльності. Традиційними видами суспільних ресурсів є: матеріальні, сировинні (природні), енергетичні, людські, фінансові.

Одним з найважливіших видів ресурсів сучасного суспільства є також *інформаційний ресурс*. Значимість інформаційних ресурсів постійно зростає. Підтвердженням цього є та обставина, що вони, по загальному визнанню, стають товаром, сукупна вартість якого на ринку порівнянна з вартістю традиційних ресурсів.

Інформація може бути ресурсом для різних суб'єктів: окремої особи (громадянина), юридичної особи, органу державної влади або його підрозділів, їхніх службовців у процесі роботи, органів місцевого самоврядування; громадських організацій, держави в цілому. Ці суб'єкти виробляють, створюють певний інформаційний продукт, перетворюючи в інформаційний ресурс своєї діяльності. У цей час особливого значення набувають питання корпоративного, міждержавного й глобального інтересу до інформаційних ресурсів.

Практична розробка ефективної політики по створенню інформаційних ресурсів сьогодні досить поширена. Однак сутність цього терміну різними авторами розкривається по-різному, що утрудняє практичну розробку ефективної політики по створенню інформаційних ресурсів у всіх сферах людського життя, у тому числі й у сфері суспільної діяльності.

Інформаційні ресурси в широкому значенні – це сукупність даних, організованих для ефективного одержання інформації. При цьому під інформаційними ресурсами мають на увазі такі дані, які

можна багаторазово використовувати для вирішення проблем користувачів. Наприклад, це може бути книга, документ, файл, веб-сайт, фотографія, відео фрагмент.

Не можна не погодитися з точкою зору тих авторів, які зв'язують походження інформаційних ресурсів з переосмисленням ролі інформації у всіх видах людської діяльності. Спочатку людина вчилася на своїх помилках, на своєму досвіді, потім найбільш значима інформація, що містила знання про природу, людей, діяльність, події фіксувалася й передавалася іншим людям у процесі комунікації. Одночасно із цим формувались відповідні методи й механізми фіксації та передачі інформації. Так, наприклад, потреби людини в інформації не тільки про свій досвід, але й про досвід інших стимулювали розвиток мови. Мова виступала інформаційним механізмом, що дозволив тварині підняти свій розум і спосіб життя на нову висоту й у такий спосіб стати людиною розумною. Поступово потреба в інформації вийшла за межі особистого спілкування – узагальнений досвід почав накопичуватися й фіксуватися за допомогою різних засобів. Коли обсяг суспільно значимої інформації перевищив інформаційні можливості однієї окремої людини, виникла потреба у винаході все нових і нових засобів забезпечення інформаційної діяльності. Так на основі писемності виникло друкарство. І, нарешті, розвиток інформаційних ресурсів, інформаційних технологій і засобів передачі інформації спричинив виникнення та вдосконалення засобів її обробки і фіксації. Зародилися й почали активно розвиватися комп'ютерні засоби, які змінюють структурну основу системи спілкування. Нові функціональні можливості комп'ютерної техніки, які з кожним роком нарощуються, сприймаються сьогодні як потужний підсилювач інформаційної діяльності людини й прогресивного інформаційного розвитку суспільства.

Заслуговує на увагу й позиція тих, хто походження інформаційного ресурсу пов'язує з результатами впровадження досліджень зі створення й інтеграції інформаційних служб програмно-цільового підходу. У рамках програмно-цільового підходу інформація розглядається як один з видів

ресурсів при реалізації цільових програм поряд з робочою силою, матеріалами, устаткуванням, енергією, коштами й т.д. Таким чином інформація стала розглядатися як один з видів ресурсів, що використовують у суспільній практиці. Однак, як відзначають автори даного підходу, включення інформації до складу ресурсів не знімає невизначеності терміна «інформаційний ресурс», оскільки немає однозначного підходу до того, яку інформацію вважати ресурсом, а яку не вважати.

Якщо взяти до уваги, що інформацією є знання, включене в комунікативний процес, то стає очевидним, що без фіксації цих знань процес обміну інформацією між людьми не відбудеться. Інформаційним ресурсом стає та інформація, що зафіксована на певному носії. Інформаційні ресурси суспільства в цей час розглядаються як *стратегічні ресурси*, аналогічні по значимості ресурсам матеріальним, сировинним, енергетичним, трудовим і фінансовим. Однак між інформаційними ресурсами та іншими існує одне найважливіше розходження: будь-який ресурс, крім інформаційного, після використання зникає (спалене паливо, витрачені фінанси й т.п.), а інформаційний ресурс залишається незмінним, ним можна користуватися багаторазово, він копіюється без обмежень. От чому найбільш прийнятним визначенням вихідного поняття можна вважати наступне: «під *інформаційними ресурсами* варто розуміти всю інформацію про навколишню дійсність, зафіксовану на матеріальних носіях та в будь-якій іншій формі, що забезпечують її передачу в часі й просторі між різними споживачами для вирішення наукових, виробничих, управлінських і інших завдань» [7].

Слід зазначити, що до інформаційних ресурсів відносять всю накопичену інформацію, у тому числі й недостовірну, тобто ту, яка представлена сумнівними фактами, фальшивими ситуаціями, неефективними підходами. В інформаційні ресурси включається також застаріла інформація; непорівнянні дані, накопичені по нестандартних методиках; інформація, що втратила конкретність у результаті суб'єктивних тлумачень у процесі частих «теоретичних»

побудов; відома «дезінформація», що надійшла в інформаційні потоки. Доцільність даного підходу до визначення змісту інформаційного ресурсу створює передумови для виявлення суперечливих даних і запобіганню складних ситуацій, коли «незвичайна» інформація, а також інформація про «неможливе» використання відомих засобів і методів, «принципово неможливі» явища і дії відкидається.

Разом з тим, надзвичайно важливо враховувати можливість надходження до користувача недостовірної й застарілої інформації. У зв'язку із цим важливо в процесі інформаційної діяльності включати спеціальні процедури оцінки інформації щодо її вірогідності. Без виявлення недостовірної й застарілої інформації, що накопичується в інформаційних ресурсах, створюються передумови прийняття неефективних, а у ряді випадків, навіть помилкових рішень, що наносять істотний збиток.

З іншого боку, недостовірна й застаріла інформація не повинна знищуватися. Вона повинна відокремлюватися й на її основі необхідно будувати системні фільтри для контролю інформаційних ресурсів будь-якого рівня (організацій, об'єднань, національних і міжнародних). При цьому сама недостовірна інформація повинна безупинно переоцінюватися, уточнюватися, і одночасно повинні піддаватися переоцінці рішення, прийняті раніше на підставі такої інформації. Збір всієї інформації, а також необхідність збереження застарілої інформації, лежить в основі діяльності найбільш ефективних інформаційних систем і є важливим методологічним принципом їхньої побудови. При цьому під *інформаційною системою* розуміють організаційно впорядковану сукупність документів (інформаційних продуктів) і інформаційну інфраструктуру (наприклад: бібліотеки, архіви, фільмотеки, бази даних, Internet).

Питання про класифікацію інформаційних ресурсів суспільства є одним з малодосліджених. Будь-яка класифікація виявляється неповною, оскільки дотепер не розроблені істотні й безперечні

критерії. Проте розглянемо деякі з найпоширеніших класифікацій. У інформатиці виділяють п'ять основних класів інформаційних ресурсів:

- *Документи* всіх видів, на будь-яких видах носіїв, що використовуються в обчислювальній техніці й техніці засобів зв'язку.
- *Персонал* (пам'ять людей), що володіє знаннями й кваліфікацією в різних галузях науки й техніки.
- *Організаційні одиниці* – наукові, виробничі, управлінські й інші організації, що наділені кадровими, технічними, виробничими, фінансовими й іншими можливостями для вирішення певного кола проблем і завдань.
- *Промислові зразки* (будь-які матеріальні об'єкти, створені в процесі виробництва), *технології й програмні продукти*, які є упередметненим результатом наукової й виробничої діяльності людей.
- *Науковий інструментарій* (у тому числі: автоматизовані системи наукових досліджень, автоматизовані робочі місця науковців і проектувальників, експертні системи й бази знань).

Інформаційні ресурси класифікують і по інших ознаках:

- *Галузевий принцип* (за видом науки, промисловості, соціальної сфери, тощо);
- *Форма подання* (види носіїв, ступінь формалізованості, наявність додаткового опису та ін.). Усередині кожного класу проводиться додатковий, більше детальний поділ. Наприклад, ресурси Інтернету можна розділяти по їхньому призначенню й по формах подання: сервісна інформація, бібліографічна інформація, матеріали телеконференцій, програмне забезпечення, відео та ін.

Особливий інтерес представляє класифікація національних інформаційних ресурсів:



Величезні інформаційні ресурси перебувають у *бібліотеках*. Домінують традиційні (паперові) форми їхнього подання, але усе більше бібліотечних ресурсів в останні роки переводиться на цифрову (безпаперову) основу.

Архіви зберігають (іноді багатовікові) матеріали, пов'язані з історією й культурою країни. Обсяги архівних матеріалів величезні й накопичуються часто швидше, ніж їх вдається обробляти.

У всіх розвинених країнах існують спеціалізовані системи *науково-технічної інформації*. Вони включають численні спеціальні видання, патентні служби та ін. Інформація такого роду часто є цінним товаром.

Збірки законів, кодексів, нормативних актів, інші види *правової інформації* – без цього не може жити жодна держава.

Свої *галузеві інформаційні ресурси* є у будь-якої соціальної, промислової, аграрної й іншої сфери суспільства. Величезні інформаційні ресурси оборонної сфери, системи освіти тощо.

Важливим компонентом інформаційного ресурсу є *інформаційна система*.

Інформаційною системою інформатика називає сукупність взаємозалежних апаратно-програмних засобів для автоматизації нагромадження й обробки інформації. В інформаційну систему дані надходять від джерела інформації. Ці дані відправляються на зберігання або піддаються деякій обробці й потім передаються споживачеві [4].

Між споживачем і власне інформаційною системою може бути встановлений зворотний зв'язок. У цьому випадку інформаційна система називається *замкнутою*. Канал зворотного зв'язку необхідний, коли потрібно врахувати реакцію споживача на отриману інформацію.

Інформаційна система (ІС) містить у собі бази даних, у яких накопичується інформація, джерело інформації, апаратну частину ІС, програмну частину ІС, споживача інформації. Деякі автори до інформаційної системи відносять також персонал, що її експлуатує.

Існують різні підходи до класифікації інформаційних систем:

За ступенем автоматизації:

- Ручні інформаційні системи характеризуються відсутністю сучасних технічних засобів переробки інформації й виконанням всіх операцій людиною. Наприклад, про діяльність менеджера у фірмі, де відсутні комп'ютери, можна говорити, що він працює з ручною ІС.
- Автоматизовані інформаційні системи (АІС) – найбільш популярний клас ІС. Припускають участь у процесі нагромадження, обробки інформації баз даних, програмного забезпечення, людей і технічних засобів.
- Автоматичні інформаційні системи виконують всі операції по переробці інформації без участі людини. Прикладом автоматичних інформаційних систем є деякі пошукові машини Інтернет, наприклад Google, де збір інформації про сайти здійснюється автоматично пошуковим роботом і людський фактор не впливає на ранжирування результатів пошуку.

За характером використання інформації:

- Інформаційно-пошукові системи – системи для нагромадження, обробки, пошуку й видачі інформації, що цікавить користувача.
- Інформаційно-аналітичні системи – клас інформаційних систем, призначених для аналітичної обробки даних з використанням баз знань і експертних систем.
- Інформаційно-вирішальні системи – системи, що здійснюють нагромадження, обробку й переробку інформації з використанням прикладного програмного забезпечення.
- Керуючі інформаційні системи з використанням баз даних і прикладних пакетів програм.
- Дорадчі інформаційно-консультативні системи, що використовують прикладні бази знань.

За архітектурою:

- Локальні ІС (працюють на одному електронному пристрої, не взаємодіючому із сервером або іншими пристроями).
- Клієнт-серверні ІС (працюють у локальній або глобальній мережі з єдиним сервером).
- Розподілені ІС (децентралізовані системи в гетерогенній багатосерверній мережі).

За сферою застосування:

- Інформаційні системи організаційного управління – забезпечення автоматизації функцій управлінського персоналу.
- Інформаційні системи керування технічними процесами – забезпечення керування механізмами, технологічними режимами на автоматизованому виробництві.
- Автоматизовані системи наукових досліджень – програмно-апаратні комплекси, призначені для наукових досліджень і випробувань.
- Інформаційні системи автоматизованого проектування – програмно-технічні системи, призначені для виконання проектних робіт із застосуванням математичних методів.
- Автоматизовані навчальні системи – комплекси програмно-технічної, учбово-методичної літератури й електронні підручники, що забезпечують навчальну діяльність.
- Інтегровані інформаційні системи – забезпечення автоматизації більшості функцій підприємства.
- Економічна інформаційна система – забезпечення автоматизації збору, зберігання, обробки й видачі необхідної інформації, призначеної для виконання функцій керування.

За характером розв'язуваних завдань:

- Модельні інформаційні системи дозволяють встановити діалог з моделлю в процесі її дослідження (надаючи при цьому відсутню для ухвалення рішення інформацію), а також

забезпечує широкий спектр математичних, статистичних, фінансових і інших моделей, використання яких полегшує вироблення стратегії й об'єктивну оцінку альтернатив рішення. Користувач може одержати необхідну йому для ухвалення рішення інформацію.

- Експертні інформаційні системи пов'язані з обробкою знань для вироблення й оцінки можливих альтернатив ухвалення рішення користувачем.

Розділ 5. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН ЗА ДОПОМОГОЮ УСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Участь громадян у вирішенні соціальних проблем супроводжується створенням та розвитком особливого інформаційного поля. Виступи соціально активних громадян на радіо, телебаченні, участь у круглих столах, презентації своїх організацій, методичне забезпечення освітніх програм, велика кількість видань НДО створили своєрідний інформаційний простір, який потребує узагальнення та систематизації.

Класифікацію інформаційного простору НДО можливо здійснити на основі загальноприйнятого підходу до систематизації вербальної (словесної) комунікації. Основу комунікативного акту становить мовна діяльність, що існує у двох формах: усній та писемній. Саме тому, можна виділити інформаційний обмін за допомогою усної комунікації, а також письмову комунікацію.

Усна комунікація. Інформаційний обмін за допомогою усної комунікації відбувається під час неформального спілкування, на ділових переговорах з партнерами, представниками влади, бізнесу; під час презентації своїх організацій та проектів на радіо, телебаченні, за круглими столами, присвяченими діяльності громадських організацій. Обмін усною інформацією відбувається також під час навчальних програм лідерів НДО.

У порівнянні з письмовою комунікацією усне спілкування має як переваги, так і недоліки.

Позитивні сторони:

- дозволяє краще передати почуття й розставити акценти;
- дозволяє одержати повноцінний зворотний зв'язок (особливо при спілкуванні один на один або в рамках невеликої групи);
- не пов'язано із значними витратами, типу канцелярських витрат або придбання шаф для зберігання папок.

Негативні сторони:

- не має офіційного (задокументованого) характеру, властивої письмовій комунікації;
- не ефективна при передачі докладної інформації;
- висока ймовірність перекручування при проходженні через кілька комунікаційних посередників.

Успішна усна комунікація має свою специфіку – спілкування тут обмежується умовами простору та часу. Разом з тим необхідно враховувати, що у період усного спілкування відбувається двосторонній рух інформації, оскільки учасники комунікативного процесу впливають один на одного, прагнуть досягти певного вміння поводитися.

Під час усного обміну необхідно привабити до себе людей. Для цього треба:

- «Виявляти відверту зацікавленість іншими людьми. Людина, яка не виявляє зацікавленості своїми колегами, іншими людьми, переживає найбільші труднощі в житті та спричиняє найбільшу несправедливість по відношенню до інших».
- Намагатися зрозуміти достоїнства іншої людини й щиро визнати, похвалити ці достоїнства. Дати людям змогу відчути їх значимість.
- ...критика, в 99-ти випадках із ста, безплідна, оскільки ставить людину в позицію оборони й спонукає її шукати собі виправдань.
- Бути доброзичливим, привітним, посміхатися.

- Звертатися до людини по імені та по-батькові...
- Враховувати бажання, смаки, інтереси співрозмовника...
- Бути добрим слухачем...
- Виявляти повагу до думок іншого... Вступаючи в розмову, шукайте спільне у поглядах, не починайте з тих питань, у яких існують розбіжності, а спонукайте співрозмовника з самого початку відповісти «так», тобто, ставте такі питання, з якими співрозмовник змушений погодитись. Виграючи одну згоду за іншою, легше досягти повної згоди.
- ...Ставте питання, нехай співрозмовник відповідаючи на них, сам усвідомить свої протиріччя та помилковість, відчуже, що знайдене рішення, ідея належить йому самому. Ні в якому разі не перепиняйте його, якщо ви з ним не погоджуєтесь.
- Спробуйте подивитися на речі з точки зору іншого, поставити себе на його місце [14].

До основних форм інформаційного обміну за допомогою усної комунікації можна віднести: ділову бесіду, ділові переговори, презентацію, ділове спілкування по телефону.

Ділова бесіда – діалог, за допомогою якого реалізовується прагнення однієї людини або групи людей до дії, яка встановить нові відносини між учасниками. Ділова бесіда виконує ряд функцій:

- Пошук нових напрямів роботи й початок перспективних заходів.
- Обмін інформацією.
- Контроль негативних заходів.
- Взаємне спілкування представників ділових сфер.
- Пошуки, розробка робочих ідей і задумів.
- Підтримка ділових контактів на рівні різних НДО, підприємств, державних установ, фірм.

Успіх бесіди багато в чому визначається якістю підготовчої роботи. Готуючись до бесіди, необхідно:

- Визначити основні завдання бесіди.
- Скласти план проведення бесіди.
- Підшукати відповідні шляхи вирішення поставлених завдань.
- Проаналізувати зовнішні й внутрішні можливості для реалізації наміченого плану.
- Зібрати необхідну інформацію про передбачуваного співрозмовника.
- Відібрати найбільш вагомі аргументи для захисту своєї позиції.
- Вибрати найбільш відповідну стратегію й тактику спілкування: тиск, маніпуляція, прохання про допомогу, співпрацю.

Напередодні розмови доцільно задати собі ряд питань, відповіді на які допоможуть досягти успіху:

- Яку головну мету я ставлю перед собою в бесіді?
- Чи готовий до обговорення передбачуваної теми мій співрозмовник?
- Чи упевнений я в позитивному результаті розмови? Яких об'єктивних і суб'єктивних перешкод можна очікувати?
- Який результат бесіди влаштовує мене, його, обох? Якщо бесіда зайде в глухий кут, чи варто піти на компроміс?
- Які питання буду задавати я?
- Які питання може задати співрозмовник?
- Як буду поводитися якщо мій співрозмовник: а) у всьому із мною погодиться? б) рішуче суперечитиме, перейде на підвищений тон? в) не відреагує на мої аргументи? г) висловить недовіру моїм словам? д) намагатиметься приховати свою недовіру?

Шанси на успіх ділової бесіди зростуть, якщо дотримуватися наступних рекомендацій:

- Готуйте своє перше питання так, щоб воно було коротким, цікавим, але не дискусійним (якщо потрібно отримати

«добро» на декілька пропозицій, прохань, починати треба з найбільш реального).

- Домагайтеся оптимальної стислості у викладі думок, навіть якщо потрібно почати здалеку.
- Обґрунтуйте свої думки. Чим переконливіші докази, тим швидше погодиться з вами опонент. Не вживайте фраз з подвійним значенням, які можна невірно тлумачити.

Ділові переговори-спілкування. Під час них учасники, що мають не співпадаючі і навіть протилежні інтереси, прагнуть досягнути розумної угоди, яка відповідала б законним інтересам обох сторін.

Ділові переговори більш складна форма, ніж бесіда. Досягнути розумного рішення непросто. Необхідно здійснити співпрацю сторін, при якій відбувається зближення інтересів і пошук спільної вигоди на основі взаємоприйнятної й взаємовигідної варіанту спірного питання. У стратегії ведення ділових переговорів зустрічається жорсткий та м'який підходи.

Прихильники жорсткого підходу ставлять за мету «перемогти» будь-якими способами, вимагають від іншої сторони дій, не довіряючи партнерам по переговорах, погрожуючи їм, шукають рішення, яке максимально вигідне їм.

Прихильники м'якого підходу ставлять за мету – досягти угоди, тому роблять поступки для згоди, намагаються бути доброзичливими, довіряють партнерам, шукають ті рішення, на які підуть партнери по переговорах

Можливі наступні варіанти підсумків переговорів:

- «Жорсткий» + «жорсткий» – призводить до розриву відносин, конфронтації.
- «Жорстокий» + «м'який» – призводить до виграшу жорсткого підходу.
- «М'який» + «м'який» – призводить до компромісного рішення.

Максимально ефективні переговори спрямовані на співпрацю й пошук принципової угоди. Для організації принципів переговорів доцільно керуватися наступними рекомендаціями:

- Визнайте наявність конфлікту, окресливши конфлікт як «нашу проблему».
- Проведіть диференціацію учасників і предмету переговорів: відділіть людей від проблеми, тобто дотримуйтеся м'якого, шанобливого, доброзичливого відношення до людей, але твердої платформи при розв'язанні проблем.
- Зосередьтесь на інтересах, а не позиції, оскільки мета переговорів повинна полягати в задоволенні інтересів учасників. Прийнята на переговорах позиція часто приховує те, чого дійсно хоче та чи інша сторона, тому головну увагу потрібно зосереджувати не на позиціях учасників, а на аналізі спільних інтересів.
- Проаналізуйте, які інтереси найбільш важливі, у чому полягають можливі перешкоди, відокремте їх від суб'єктивних бажань і волі учасників.
- Намагайтесь розробити взаємовигідні варіанти, які б враховували спільні інтереси й примирили інтереси, що не співпадають.
- Домагайтесь угоди й втілюйте її в життя.

Ділове спілкування по телефону. Дослідження свідчать про те, що 1/3 свого часу ділова людина витрачає на телефонні розмови.

Можна надати наступні рекомендації з ділового спілкування по телефону:

- Чітко визначте мету розмови.
- Складіть план розмови.
- Підготуйте до розмови необхідні матеріали.
- Запишіть ключові слова, фрази.
- Вибирайте вдалий час для розмови.
- Бесіда по телефону повинна бути короткою.

- Якщо телефонна розмова перервалася з технічних причин, то повторює дзвінок той, хто першим телефонував.
- Обмінюйтеся думками, не ведіть однобічний монолог.
- Ділову розмову проаналізуйте після її закінчення.

«Презентація» – (лат. Praesentatia) – представлення перевідного векселя особі, зобов'язаній здійснити платіж» [12].

У діяльності організацій третього сектору термін «презентація» має дещо інший зміст. Під презентацією розуміють різні форми спілкування з аудиторією (бесіда, лекція, семінар) з різними цілями (знайти спонсора, клієнта, волонтера).

Презентації передуює підготовча робота, у ході якої потрібно визначити:

- Хто буде вас слухати (вік, професійні якості; чи поділяють вони вашу точку зору, чого вони чекають від презентації).
- Сформулювати мету презентації (ознайомити, переконати, об'єднати, спонукати до дії, знайти спонсора, клієнта, партнера).
- Визначити, що нового для себе повинні дізнатися слухачі.
- Скласти докладний план презентації.
- Підготувати приміщення, технічні й наочні засоби.

Презентацію можна провести за наступним планом:

1. Вступ. Повідомте тему, мету й напрям повідомлення. Повідомте слухачам яким способом бажано використовувати вашу інформацію. Головні пункти повідомлення напишіть на дошці, слайді. Намагайтеся, щоб початок з перших слів привертав увагу слухачів і збуджував у них інтерес до сприйняття.
2. Основна частина доповіді будується по наступній схемі: твердження (головна думка), логічний доказ (статистика, факти, документи), емоційний доказ (цікавий випадок, особистий досвід та ін.), твердження, основна ідея. В

основній частині використовуйте графічні й візуальні засоби. Підключайте слухачів до обговорення тих чи інших питань.

3. Висновок. Повторити основну думку, основну ідею виступу.

Подякуйте за приємну атмосферу, інтерес і участь слухачів.

Важливим компонентом презентації є електронний супровід. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють у цьому аспекті використовувати практично необмежені засоби: текст, графіку, анімацію, звук, відео. Такий підхід робить мову оратора не тільки більш яскравою й наочною, але й дозволяє слухачам набагато ефективніше засвоїти, запам'ятати й зрозуміти матеріал.

Однак, виходячи із грамотності підготовки електронного супроводу, виступ може мати великий успіх або потерпіти повне фіаско. Причому з тим самим «базовим» текстом виступу.

Найпоширенішим програмним продуктом, який використовується для створення електронних презентацій, є Microsoft PowerPoint, що входить у пакет Microsoft Office.

Приблизна структура електронної презентації може виглядати у такий спосіб:

I слайд. Назва проекту, назва організації, прізвище ім'я побатькові виступаючого, контактні дані, логотип НДО.

II слайд. Проблема. Короткий опис проблеми, що буде вирішена з наданням нової послуги.

III слайд. Спосіб вирішення проблеми, пропонується організацією. Інформація про зміст послуги, нового механізму вирішення соціальної проблеми. Використання фотографій, схем ключові моменти, що пояснюють ваші соціальні технології.

IV слайд. Стадія проекту. Використання схем, графіків, що пояснюють стратегію досягнення мети проекту.

V слайд. Показники для оцінки результативності проектної діяльності. На цьому слайді найкраще розмістити діаграми, що зображують динаміку соціальної ситуації в результаті впровадження нової технології ринку та показники, що прогноуються за її розвитком на найближчі роки.

VI слайд. Клієнти й партнери організації. Наявні клієнти й партнери організації. Можна розмістити логотипи організацій, установ, які є вашими партнерами.

VII слайд. Команда проекту. Дайте коротку інформацію про досвід роботи й досягнення членів команди, опишіть їх компетентність та поділ сфери відповідальності у проекті. У випадку, якщо над реалізацією проекту працюють також залучені зовні фахівці, сповістіть про це. Можна додатково вказати фахівців, що консультують організацію з певних питань.

VIII слайд. Пропозиція для спонсора. Дайте інформацію про бюджет проекту, і наведіть основні напрямки його використання. Для наочності найкраще це зробити у формі кругової діаграми, вказавши скільки відсотків від загального бюджету піде, приміром, до фонду оплати праці, на придбання устаткування, основні прямі витрати, непрямі витрати.

IX слайд. Заключний слайд. Дійшовши до цього слайду, не забудьте подякувати всіх за увагу й повідомте, що ваша презентація закінчена. З огляду на це, можливо, цей слайд буде на екрані під час відповідей на запитання, тому на ньому найкраще повторно розмістити прізвище й ім'я виступаючого й контактну інформацію.

Слід зазначити: який би засіб супроводу виступу ви не використовували, він повинен лише лаконічно, наочно й ефективно ілюструвати мову для максимального сприйняття слухачами.

Електронна презентація повинна логічно супроводжувати виступ. Відповідно, текст виступу повинен бути готовий заздалегідь. Неприпустимий варіант, коли доповідач тільки озвучуватиме окремі слайди.

До презентації можна підготувати додаткові роздаткові матеріали:

- рекламні матеріали в друкованій формі, наприклад, коротка брошура з описом історії організації й реалізованих нею проектів;
- копії відгуків наявних (або потенційних) клієнтів організації, що підтверджують інтерес до надаваних послуг;

- копія звіту результатів аудиторської перевірки організації;
- роздруківки слайдів презентації в режимі видачі 3 слайди на одній сторінці А4;
- кілька дисків із записаними на них матеріалами по проекту. Можливе розміщення на них більш докладної інформації по проекту й технології для осіб, що зацікавилися.

Під час проведення презентації не забудьте повідомити особам, що зібралися, про наявність цих додаткових матеріалів, повідомивши, що їх можна буде одержати після закінчення презентаційної сесії.

Розділ 6. **ПИСЬМОВА ІНФОРМАЦІЯ**

Письмова інформація подається у вигляді тексту. У порівнянні з усною інформацією вона більш концентрована за змістом й фіксована. Завдяки письмовій мові люди можуть спілкуватися на відстані. Вони можуть ніколи не зустрічатися один з одним навіть у потенції, проте, входить в одне мовне співтовариство. Завдяки переписуванню й стандартизації тексту, що має вічне призначення, їхній культурний ресурс стає теоретично необмеженим, тому що культурно-значимі тексти можуть накопичуватися як упередметнена пам'ять усього суспільства.

Формуються інститути письмової мови: пошта, канцелярія, архів, бібліотека. Пошта долає відстань, архів – час, бібліотека являє собою зібрання історії суспільної думки. Архів і бібліотека як інститути мовного спілкування в часі формально розрізняють тексти, адресовані предметній і розумовій діям. Канцелярія виділяє документи як особливий вид писемності, що адресований дії й, після канцелярської обробки, підлягає архівному зберіганню.

Письмова форма спілкування – гарний метод оповіщення одразу всіх зацікавлених осіб, що дозволяє передавати більші обсяги інформації, які складно сприймати після першого ознайомлення. Вона дозволяє повторно звернутися до наданої відправником інформації й захищає відправника від примх людської пам'яті й вибірковості

сприйняття. Вас можуть звинуватити в тому, що ви сказали щось, чого ніколи навіть не мали наміру говорити, при письмовому спілкуванні ви від цього застраховані. Однак при письмових комунікаціях немає можливості обмінятися думками, що становить суть справжнього спілкування. Письмові комунікації досягають своєї мети лише в тих випадках, коли люди читають і можуть зрозуміти матеріал.

Самі по собі письмові комунікації швидше інформують, ніж залучають партнерів. Однак письмова інформація може стати першим корисним кроком при забезпеченні консультаційного процесу.

Ділова переписка. Ділова переписка – невід’ємний засіб зв’язку НДО із іншими організаціями, тому що саме листи з’єднують організацію-автора з іншими установами.

Через листи здійснюється обмін інформацією, робляться пропозиції, ведуться перемовини, тощо. Іноді інформаційно-довідкова документація просто підтверджує факти, події, які потрібно лише взяти до відома.

Таким чином, службовий лист – це узагальнена назва різних за змістом документів, оформлених відповідно до державних стандартів, що пересилаються поштою, по факсу або іншим способом. Без перебільшення можна сказати, що це один з найпоширеніших видів службових документів, тому від того, наскільки текст послання точний, грамотний, коректний багато в чому буде залежати успіх вирішення конкретних питань, а значить і всієї організації в цілому.

Види некомерційних ділових листів:

Лист-прохання. У листі-проханні викладається будь-яке прохання, при цьому в ньому підкреслюється зацікавленість організації в його виконанні. Прохання може викладатися від першої особи однини, від першої особи множини; від третьої особи однини й від третьої особи множини.

Супровідний лист. Супровідний лист складається при відправленні адресатові документів або матеріальних цінностей.

Подібного роду лист виправдує себе в тих випадках, коли містить додаткові роз'яснення щодо прикладеного документа.

Лист-повідомлення. У даному вигляді ділового листа надається будь-яка інформація, що не вимагає відповіді або підтвердження.

Лист-підтвердження. Містить повідомлення про одержання будь-якого відправлення або про те, що раніше складений документ залишається в силі. Також можна підтверджувати факт або дії.

Лист-нагадування. Направляється в тих випадках, коли не вдається одержати відповідь за допомогою телефонних переговорів або особистих зустрічей. Він складається із двох елементів: нагадування про виконання дії; міри, які будуть засосовані у випадку невиконання раніше укладеного договору.

Позначка «вдруге» відправляється тоді, коли відправник допускає можливість, що адресат не одержав листа, відправленого раніше.

Лист-запрошення. Пишеться в тому випадку, коли організація хоче запросити іншу організацію на будь-який захід чи урочисту подію. У даному діловому листі вказується час, місце й дата проведення заходу.

Лист-подяка. У даному виді листа виражається подяка за виконання будь-якого виду діяльності.

Гарантійний лист. Складається з метою підтвердження певних зобов'язань і адресується організації або окремій особі.

Ділова кореспонденція повинна обов'язково відповідати наступним вимогам:

- *Точність.* Однозначність висловлення. Всі слова повинні вживатися відповідно до їхнього лексичного значення.
- *Логічність.* Кожен лист являє собою: виклад суті питання; мовна дія; висновок.
- *Грамотність.* Необхідна частина будь-якого документа.
- *Коректність.* Ділова кореспонденція є коректною, якщо для неї характерний доброзичливий або нейтральний тон викладу та дотримані усі правила етикету .

За сферою вживання розрізняють:

1. Лексика міжстилева, тобто ті слова, що вживаються всіма й у будь-яких умовах (*якість, одержувати, пропонувати...*).
2. Лексика книжково-письмова, тобто слова, які переважно використовуються в книжково-письмових стилях і пов'язані з тими сферами вживання мови, для яких письмова форма вираження є головною. У її складі можна виділити «книжкові» слова (*оплата, договір, контракт...*), терміни (*каталог* – журнал із вказівкою товару, виробленого підприємством), канцеляризми тощо.

Скорочення як заміники слів і словосполучень (абревіатура) – новий продуктивний спосіб слововиробництва, що активно використовується в діловій кореспонденції. Це можуть бути:

- умовні позначення величин і одиниць виміру (*гр, екз, кв. м*);
- скорочення, прийняті в обліково-звітній документації (*ПІБ*);
- форма звертання (*гр-н*);
- по перших буквах назви організацій (*ІСКМ*).

Велике значення в діловій переписці має фразеологія.

Фразеологія мови – це сукупність стійких, цілісних за складом й значенням сполучень слів і виразів. У діловій кореспонденції роль фразеологізмів виконують стандартні синтаксичні конструкції (ССК). Для кожного типу листів характерні свої ССК:

Лист-запит: «Ми будемо вдячні, якщо Ви направите на нашу адресу...»

Відповідь на запит: «Дякуємо Вам за запит від...»

Лист-прохання: «Звертаємося до Вас із проханням...»

Лист-нагадування: «Повідомляємо Вам, що ...»

Лист-рекламація: «Ми офіційно заявляємо Вам рекламацію...»

Відповідь на рекламацію: «Підтверджуємо одержання Вашого листа від ... повідомляємо, що...»

Супровідний лист: «Відповідно до Вашого прохання надсилаємо Вам...»

Лист-повідомлення: «У відповідь на Ваш лист від ...повідомляємо Вам...»

Лист-запрошення: «Дозвольте запросити Вас на...»

Лист-подяка: «Ми одержали Ваше запрошення на ... , за яке дуже вдячні ...».

Інформативність ділової кореспонденції досягається застосуванням усталених мовних формул. Вибір тієї чи іншої конструкції більшою мірою залежить від значенневого змісту листа. Інакше кажучи, значенневим ядром інформативності є стандартні синтаксичні конструкції. Така якість, як переконливість досягається виконанням наступних умов:

- доказовість листа, тобто аргументація (*Відповідно до договору №...*);
- використання стандартних синтаксичних конструкцій, які полегшують сприйняття тексту, а також для пропозицій об'ємної інформації у вигляді однієї розповсюдженої пропозиції;
- адресат повинен відчувати особисте відношення автора до описуваних фактів (*Із вдячністю підтверджуємо одержання Вашої пропозиції, дякуємо Вам...*). Найбільш яскраво цей фактор проявляється в нерегламентованих листах.

Кожен із представлених ділових листів є багатоаспектним. Оскільки ясно усвідомлена й добре сформульована мета – основа комунікативного успіху, це, мабуть, найважливіше серед факторів мовної ситуації (**фактор мети**). Ціль подається у вигляді мовної формули, ключовим словом якої є дієслово-дія: *нагадуємо, повідомляємо, запрошуємо ...*

Фактор адресата впливає на вибір етикетних фраз. У випадку якщо адресат не дуже добре відомий, для звертання використовується формула *Шановний пане Морозенко*. Інакше, звертання повинне містити ім'я та по батькові адресата: *Шановний Олександрі Миколайовичу*.

Фактор адресата безпосереднім чином пов'язаний із вибором тональності листа. Однак мовні формули введення інформації універсальні.

Комунікативні ролі – це ролі ініціатора письмового діалогу й сторони, що відповідає. Ініціативні листи вимагають відповіді, наприклад: лист-пропозиція – відповідь на пропозицію; лист-прохання – відповідь на прохання; лист-запит – відповідь на запит. Інша ділова кореспонденція обов'язкової відповіді не вимагає.

Рольові позиції ініціатора й відповідача реалізуються в тексті листа у вигляді стійких формул подання повідомлення: *Звертаємося до Вас із проханням... У відповідь на Ваше прохання...* Причому в листах-відповідях обов'язково повторюються формулювання ініціативного листа. Наприклад, лист-відповідь, що містить відмову в проханні або відхилення пропозиції, складається за схемою:

- 1) повторення прохання;
- 2) причини, за якими прохання не може бути задоволене або чому пропозиція не може бути прийнятою;
- 3) констатація відмови або відхилення пропозиції.

Основним постачальником інформації про розвиток громадського сектору являється **друкована продукція**. Саме з публікацій громадськість довідується про соціальні проблеми та можливі шляхи їх вирішення.

В інформаційному просторі можна виділити кілька груп джерел:

1. Нормативно-правові документи, що регулюють діяльність НДО: Законодавство України, що регулює діяльність неприбуткових організацій, складається із законів, ухвалених Верховною Радою України, постанов Кабінету Міністрів України та наказів Державної податкової адміністрації України.

Конституція України – як базовий документ, на якому ґрунтується законодавство третього сектору.

Закони України: «Про об'єднання громадян», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про творчих працівників

та творчі спілки», «Про оподаткування прибутку підприємства», «Про податок на додану вартість».

Ухвали Кабінету Міністрів України: Про затвердження Положення «Про порядок легалізації об'єднань громадян», «Про порядок справляння та розміри збору за реєстрацію об'єднань громадян», «Про порядок реєстрації символіки об'єднань громадян», «Про порядок реєстрації філій, відділень, представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій іноземних держав в Україні», «Про затвердження переліку всеукраїнських та міжнародних об'єднань громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи».

Накази Державної податкової адміністрації України: Про затвердження «Положення про Реєстр неприбуткових організацій та установ», «Про затвердження форми звіту про використання коштів неприбуткових організацій і установ та порядку їх заповнення».

2. Книги, присвячені дослідженню однієї теми. Серед таких видань слід відмітити:

Серію «Теорія і практика третього сектора», що випускалася Асоціацією підтримки громадянських ініціатив «Ковчег». Наприклад: **В.Азаров. Дорослішання націй. – Одеса: Вікторія, 2001** – у книзі розглядаються причини, що заважають розбудові в Україні громадянського суспільства, а також розглянуто можливі кроки, які допоможуть громадянам України зупинити тотальне засилля бюрократичного апарату; **Соціальне замовлення в Україні: Обґрунтування й впровадження/ Під ред. Каминника І. – Одеса: 2001** – у виданні розглядаються питання розробки та впровадження в практику взаємодії органів влади й некомерційних організацій в Україні технології соціального замовлення.

Книги, що випускалися інститутом громадянського суспільства. Наприклад: **Настільна книга неприбуткових організацій/ За ред. А.Ткачука – К.: 2000** – у книзі подана загальна інформація про некомерційний сектор, показується його роль у функціонуванні демократії

в різних країнах світу. У книзі дається огляд не тільки спеціального законодавства, що стосується некомерційних організацій, а й Законів, що регулюють політичну систему України.

Видання центру підтримки творчих ініціатив. Наприклад: *Азарова Т., Абрамов Л. Теорія й практика корпоративного спонсорства.* – Кіровоград: 2001 та *Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу міжсекторного партнерства /За ред. Азарової Т., Абрамова Л.* – Кіровоград: 1999. У книгах розкрито модель партнерства між закладами культури та НДО.

Видання інституту соціального менеджменту. Наприклад: *Азарова Т., Абрамов Л. Технологія оцінки соціальних програм та проєктів.* – Кіровоград: 2007. У книзі розглядаються теоретичні основи оцінки соціальних проєктів і програм, а також основні етапи оціночної діяльності. *Азарова Т., Абрамов Л. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив.* – Кіровоград: 2008. У книзі розглядаються засоби залучення бюджетних коштів для реалізації місцевих цільових програм.

3. **Навчально-методична література** адресована персоналу і лідерам НДО, має на меті підвищити рівень їх професіоналізму. Як правило в цих виданнях у конкретній формі викладається та чи інша сторона діяльності громадської організації. Наприклад: *Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Методика надання консультативних послуг регіональним НДО.* – Кіровоград: ЦПТІ, 2000. – у виданні детально розкрито методику надання консультативних послуг регіональним НДО. Посібник складається з двох частин. У першій частині формулюються задачі методиста-консультанта, форми й методи його роботи з громадськістю, лідерами, персоналом НДО. Друга частина включає питання, які мають значення для усіх НДО, незалежно від пріоритету діяльності, а саме: роль третього сектора в демократичній державі, правові аспекти діяльності НДО, менеджмент НДО, стратегічне планування, маркетинг, ресурси НДО, грант – як метод отримання донорської допомоги. Структура викладу кожного розділу однакова:

ключові питання, система основних понять, інформаційно-методичний матеріал, завдання для вправ та самоконтролю.

Існують навчальні посібники, в основі яких лежить власний досвід роботи. Наприклад: *Подгорний І.В., Трофименко Ю.Ф. Управління організацією в умовах, що змінюються. – Чернівці: Ойкала, 2000.* Посібник містить п'ятирічний досвід роботи авторів у громадській організації, описує співробітництво з Джоаною Мейсі, спеціалістом з теорії систем. Книга відпрацьована під час проведення тренінгів з управління для керівників громадських організацій та бізнес-структур. Аналогічний підхід використали автори й у розробці іншого посібника – *«Побудова команди»*. Видання складається з таких розділів: побудова команди, людський вимір, образ себе, мотивація, додаткові технології розвитку громади.

У *Посібнику з розвитку громади / Єльчева Л., Ібрагімова Ф. та ін.* розглядаються принципи та механізми розбудови демократії шляхом розвитку громад і посилення впливу громадськості на розв'язання нагальних проблем. Посібник містить огляд західної та української практики й рекомендації з досвіду реалізації Програми «Демократизація України: програма малих проектів» щодо активізації громадськості, виконання коаліційних проектів та розвитку місцевого самоврядування.

Аналіз підручників та навчально-методичної літератури дозволяє стверджувати:

- Підручники є важливим джерелом отримання знань та оволодіння певною системою умінь та навичок. У них зосереджено доволі повне та глибоке розкриття змісту тієї чи іншої сторони діяльності громадської організації, незалежно від специфіки соціальних проблем, які вона вирішує. Підручник необхідний у першу чергу керівникам та активістам НДО для оволодіння культурою управлінської діяльності та надання на високопрофесійному рівні комплексу актуальних соціальних послуг.
- Підручник, разом з тим, може слугувати методичним орієнтиром для організації навчальних програм, визначаючи

логіку та послідовність введення системи знань, умінь та навичок, глибину їх розкриття, розподілу часу між окремими частинами навчального матеріалу, що вводиться. Для тренера підручник може слугувати незамінним порадином у роботі.

Разом з тим, навчальні посібники потребують подальшого вдосконалення з урахуванням наступних вимог:

- Мати більш чітке структурне розчленування та графічне оформлення (виділення ключових понять, висновків, найважливіших положень тощо);
- Враховувати специфіку навчання дорослих як за змістом, так і за мовними засобами та прийомами емоційного впливу, що використовуються;
- Містити достатню кількість схем, таблиць, графіків, як б були зручно розміщені та пов'язані з текстом;
- Включати завдання, які б стимулювали розвиток самостійності та творчого підходу до пошуку засобів і методів вирішення соціальних проблем, формування умінь вільного використання запасів наявних знань та власного досвіду для вирішення нестандартних завдань;
- Мати гарне зовнішнє оформлення (зручний формат, гарну обкладинку, якісний папір, міцне брошурування, чіткі шрифти, ясність відтворення ілюстрацій).

4. **Довідкова література** в основному представлена брошурами, які містять базову інформацію регіональних НДО. Наприклад: *Путівник по громадських організаціях Чернігівщини*. – Чернігів: Ахалар, 2000. Довідник містить інформацію про реально діючі організації Чернігівщини та результати досліджень ЦГТ «Ахалар».

В останні роки почали видавати проблемні інформаційно-аналітичні довідники. Наприклад: *Періодичні видання третього сектора України // За ред. В.Полуйка*. – Львів: ЗУРЦ, 2002. Видання розраховане на працівників мас-медіа громадських організацій,

журналістів, представників влади, міжнародних донорських організацій. Довідник містить інформацію про більше, ніж сто періодичних видань, що видаються НДО, благодійними фондами та донорськими організаціями в Україні.

До довідкової літератури можна віднести видання: *Вінников О.Ю., Софянець Н.А. Правові засади соціального партнерства в територіальних громадах України: громадські організації та органи влади.* – Севастополь: Вебер, 2001. Довідник містить матеріали з правових основ соціального партнерства в територіальних громадах України. Наводиться перелік нормативних документів, які складають правову базу співпраці між громадськими організаціями та органами влади України.

У вдосконаленні довідкової літератури можна виділити кілька напрямків.

- Чітке розташування матеріалу, що відповідає логіці викладання проблеми.
- Внутрішня цілісність окремих статей, розділів, кожен з яких повинен представляти закінчений шабель у системі проблеми, що висвітлюється.
- Зміст викладу має бути достатньо конкретним та обґрунтованим, якомога яснішим та точним.
- Покращення зовнішнього оформлення та поліграфічних якостей.

5. **Дайджест** – це добірка витримок з різних джерел на певну тематику. У форматі дайджесту можна представити результат будь-якого дослідження, новинки індустрії і так далі. Наприклад: *Бізнес і благодійність.* – К.: ІАЦФ, 2000. Дайджест містить досвід роботи благодійності за кордоном та в Україні, історії про людей і для людей, аналіз, теорію, практику.

6. **Брошури** з певних проблем діяльності громадських організацій. Наприклад: «Гурт» опублікував низку брошур під

загальною назвою *«Усе вирішують...»*. Так, у брошурі *«Усе вирішує співпраця»* розкрито питання співпраці громадських організацій між собою, з органами влади, з бізнесом, а також зв'язки з громадськістю, волонтерами, участь громадян у публічному відстоюванні інтересів.

7. **Матеріали наукових та практичних конференцій** часто оформлюються у вигляді доповідей та їх тез.

8. **Засоби масової інформації третього сектору** є досить молодою галуззю журналістики, тому класифікувати їх доволі важко. Проте можна виділити кілька груп видань:

Видання, що містять інформацію про *міжнародну діяльність* громадських організацій, та анонси програм та конкурсів, що проводяться донорськими організаціями в Україні. Серед таких видань можна назвати *«Пліч про пліч» (Представництво Всесвітнього Банку в Україні)*, *«Трансформація» (Міжнародний центр перспективних досліджень)*, в яких подається всебічний аналіз проблем економіки країн перехідного періоду, розкриваються основні аспекти інвестиційної політики в цих країнах.

Видання, у яких містяться *аналітичні матеріали*, отримані в результаті проведення наукових досліджень. Наприклад: *«Перспективні дослідження» (Міжнародний центр перспективних досліджень)* – видання, у якому подані аналітичні матеріали та огляд законодавства про НДО.

Журнали, бюлетені, що присвячуються певним *соціально-економічним проблемам*. Наприклад: *«Чиста хата» (Програма місцевих екологічних дій в Україні спільно з інститутом сталих спільнот)* містить огляд місцевих екологічних дій, подає досвід вирішення громадянами екологічних проблем на місцевому рівні. *«НДО-Інформ» (Центр підтримки творчих ініціатив, Інститут соціокультурного менеджменту)* висвітлює питання міжсекторного партнерства із закладами культури, досвід організації діяльності волонтерів, а також досвід вирішення соціальних проблем на місцевому рівні.

Видання регіональних ресурсних центрів, які комплексно розглядають проблему третього сектору на Всеукраїнському рівні. До них можна віднести *«Перехрестя» (Центр інновацій і розвитку)*. Це видання має відносно постійні рубрики: життя третього сектору, вільна трибуна, влада й громада, корпоративне спонсорство, бухгалтерія НДО. «Громадські ініціативи» містить аналітичні статті, розповсюджує досвід діяльності неприбуткового сектору.

Аналіз ЗМІ третього сектора дозволяє констатувати наступне:

- Тією чи іншою мірою періодичні видання вирішують проблему інформаційного забезпечення соціально активних громадян, оскільки в журналах міститься методично-консультативний матеріал, поради щодо роботи з громадськістю, інформація про регіональні НДО, досвід зарубіжних організацій. Крім того, ЗМІ НДО містять інформацію про Міжнародні донорські організації, розповідають про реалізацію проектів як загальноукраїнського, так і місцевого рівня.
- Більшість видань НДО третього сектору, як правило, мають практичну спрямованість, у них розкрито реальний досвід продуктивної роботи громадських організацій.
- Значне місце серед ЗМІ НДО відведено висвітленню проблем взаємозв'язку та співпраці з владою та бізнесом.

Таким чином, інформаційний простір НДО містить значну кількість друкованої продукції, самостійне вивчення якої допомогло б громадянам у рішенні соціальних проблем на локальному рівні. Однак через відсутність систематизації, доступ до цієї інформації обмежений. Важливо виявити, описати, відібрати, систематизувати друковані видання НДО й розкрити їх зміст шляхом анотування, реферування та критичної оцінки.

Суттєву допомогу соціально активним громадянам у їх самоосвіті, ознайомленні з позитивним досвідом вирішення соціальних проблем в

інших регіонах України й за кордоном могла би надати бібліографія третього сектору: бібліографічні покажчики, огляд, списки літератури, каталоги друкованих видань, бібліографічні картотеки.

Велику допомогу в складанні бібліографії для громадського сектору можуть надати періодичні видання НДО, де можна публікувати рекомендаційні реєстри книг, покажчики навчально-методичних посібників, надавати огляди книг, статей, рецензій. Доцільно використовувати також сучасні інформаційні технології.

Для складання бібліографії НДО можна використати загальноприйнятту класифікацію:

- За ціловим призначенням – обліково-реєстраційна, рекомендаційна, критична (огляди, рецензії);
- За часом видання – поточна, ретроспективна;
- За змістом та типом – загальна, що містить літературу з усіх питань НДО, та спеціальна – із окремих напрямків діяльності НДО.
- За територіальною ознакою – видання певних регіонів України.

Розділ 7. **ІНФОРМУВАННЯ, ЯК ВПЛИВ НА ГРОМАДСЬКІСТЬ ТА ОРГАНИ ВЛАДИ**

Важливим компонентом інформаційної діяльності НДО є інформування, яке потрібно розглядати як вплив на органи місцевого самоврядування й громадськість.

У результаті соціалізації кожна людина має свою програму інтерпретації вступної інформації. Сприймаючи інформацію, він співвідносить отримані відомості з наявним у нього досвідом, вносить у нього корективи, апробує модифіковані знання у власному житті. Таким чином, у результаті інформаційного впливу кожен блок соціальних подань індивіда піддається видозмінам.

Під інформаційним впливом звичайно розуміють певну технологію впливу на процес інтерпретації дійсності суб'єктом за допомогою інформації. При цьому вплив розглядається як спрямований на суб'єкт системний вплив, що допускає варіативність його поведіння в результаті комунікацій. Інформаційний вплив може бути спрямований на окремого індивіда, певну групу або суспільство в цілому.

Вплив на індивідуального суб'єкта починається з «зустрічі» інформаційного повідомлення з його споживачем. Вплив інформаційного повідомлення багато в чому обумовлено новизною, формою подачі, стилем викладу, тобто особливостями самого повідомлення. Разом з тим, безпосередній інформаційний вплив окремого повідомлення завжди опосередковано міжособистісним обговоренням у значимих для індивіда групах і співвіднесенням змісту цього повідомлення з домінуючими в суспільній свідомості цінностями. Індивідуальне розуміння змісту окремого повідомлення може бути «відкоректовано» «лідерами думок» [9] і загальною атмосферою, що панує в масовій свідомості [3].

Інформаційний вплив НДО – це поширення в місцевій громаді створеного організацією інформаційного продукту, у якості якого виступають інформаційні повідомлення різних типів, представлені у вигляді текстів.

Старший науковий співробітник Інституту соціальної й політичної психології АПН України Площ А.Н. виділяє наступні типи інформації, що функціонують у суспільстві: текст, метатекст, гіпертекст.

Текст являє собою окреме інформаційне повідомлення, що моделює фрагмент дійсності в заданому (тобто обмеженому) просторі й тимчасовому проміжку. Його безпосередній вплив обумовлений контентом повідомлення й опосередкований місцем і роллю повідомлення в структурі інформаційного потоку й простору в цілому.

Метатекст розглядається як сукупність інформаційних повідомлень, своєрідний інформаційний потік у просторі й часі, у

якому домінує позиція однієї групи людей і відповідно до цього відстоюються її інтереси.

Під *гіпертекстом* автор розуміє сукупність всіх текстів, доступних суб'єктові, тобто це самотутній інформаційний простір суб'єкта в рамках його життєдіяльності. Якщо як суб'єкт ми будемо мати на увазі все суспільство, то його гіпертекст являє собою інформаційний простір даного суспільства, у якому відбиваються інтереси різних груп людей відповідно до існуючої соціальної структури й наявними в цих груп ресурсами.

В психології вплив розглядається як процес і результат зміни поведінки інших людей, їх намірів, установок, уявлень, оцінок тощо у процесі інформаційної взаємодії з ними. Інформаційний вплив завжди є цілеспрямованою дією, тому його основним механізмом є переконання при якому суб'єкт впливу ставить перед собою завдання досягти певного результату від об'єкту. Переконання, як засіб впливу, спирається на систему аргументів, доказів і спонукає до включення нових відомостей у систему поглядів і переконань, до певної трансформації світогляду й зміни мотиваційної основи поведінки. При цьому людина може зробити висновок як самостійно, так і слідуючи за переконливою інформацією, але в будь-якому випадку висновок не сприймається в готовому вигляді.

Загальні закономірності функціонування переконання як методу вербального впливу потрібно мати на увазі при розробці стратегії інформування. У цьому процесі акцент робиться на ознайомлення громади з проблемою, що потребує вирішення, переконання чиновників і громадян в актуальності й значимості цієї проблеми, у необхідності проведення відповідних змін, які іноді виявляються можливими завдяки ухваленню рішення в органах місцевого самоврядування.

У будь-якій формі інформування повинне виходити з певних мотивів і орієнтуватися на конкретні цілі. При цьому необхідно взяти до уваги, що об'єкт впливу вибірково відноситься до змісту інформації. Причина полягає в тому, що на шляху інформаційного впливу постає

психологічний захист, тобто своєрідний фільтр, що відокремлює бажаний вплив від небажаного, корисний від шкідливого, відповідний потребам, ціннісним орієнтаціям громадян, а також тих людей, що приймають рішення, від тих, що їм суперечать. Свідомість людей більш відкрита до висновків, що лежать в прийнятному для них діапазоні. Тому логічно припустити, що чим більше розбіжності між поглядами, ідеалами, установками об'єкту впливу із змістом інформаційного повідомлення, тим менше шансів у зміні вихідної позиції того, на кого ми намагаємось вплинути. Це правило стосується також джерела комунікативного впливу. Авторитетність джерела, довіра до нього значно підвищує цінність інформації реципієнта й істотно впливає на зміну його первинної позиції. Державний чиновник легше змінить свою думку, якщо довідається, що вона суперечить думці авторитетних для нього людей. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, використовувати переконливі аргументи, по-друге, важливо спиратися на значимі для реципієнта джерела.

Особливу роль інформаційний вплив відіграє в лобіюванні інтересів громадян в органах місцевого самоврядування. Для ефективного інформаційного впливу в лобістській компанії, що проводить НДО, необхідно, перш за все, мати різносторонню інформацію про людей, що приймають рішення. Це дозволить здійснювати диференційований підхід до організації інформаційного впливу.

Диференціація інформування здійснюється за рахунок чіткого виділення однорідних груп впливу за ознакою їхніх можливостей у плані ухвалення необхідного рішення, а також із врахуванням відношення до особи, що просовує інтерес. У зв'язку з цим у техніці лобіювання можна виокремити декілька груп:

- Група людей (або окремий її представник), що має владні повноваження для ухвалення необхідного рішення, однак, при цьому в силу різних причин займає відкриту позицію протистояння.

- Група людей (або окремий її представник), що має владні повноваження для ухвалення необхідного рішення, однак, через погану поінформованість нейтрально ставитися до необхідності втілення відповідних змін у життя.
- Група людей (або окремий її представник), що маючи владні повноваження, відкрито підтримують групу суспільного інтересу.
- Люди, які не приймають владні рішення, однак, їхня підтримка в процесі його прийняття виявляється надзвичайно важливою, тому, що їхня позиція як членів комітетів, аналітичних груп є значимою для особи, що приймає рішення.
- Люди, які не приймають владні рішення й не є представниками влади, однак, при цьому мають тісні зв'язки в органах влади й здатні вплинути на владний об'єкт, спонукаючи його до ухвалення необхідного рішення.

Інформаційний вплив буде різним залежно від того, до якої групи належить об'єкт впливу. Тому важливо проаналізувати інформацію про ту групу, на яку необхідно зробити вплив. За основу аналізу зібраної інформації можна взяти наступні показники:

- Рівень обізнаності проекту впливу про громадські організації, що промовують інтерес.
- Рівень обізнаності проекту впливу про сутність проблеми, яка потребує відповідного рішення органу місцевого самоврядування.
- Рівень погодження об'єкту впливу з необхідністю прийняття відповідного рішення.
- Рівень взаємодовіри між суб'єктом та проектом впливу

У зв'язку з тим, що в лобістській кампанії пріоритет віддається інформаційному впливу, основну увагу варто приділяти складанню мети тексту, тобто сукупності блоків інформації, які передаються цільовій групі для того, щоб активізувати й прискорити ухвалення

необхідного рішення. Цю інформацію називають ключовими повідомленнями.

Ключові повідомлення доводять до громадськості, владних структур, засобів масової інформації. Послідовність передачі, зміст, адресність ключових повідомлень залежить від етапу просування суспільного інтересу, завдань, які вирішуються, а також від наявної інформації з даного питання (факти, аргументи, докази).

На початкових етапах лобістської кампанії доречно заручитися підтримкою громадян місцевої громади й визначити тих, хто може виступити в ролі союзників. Саме суспільний резонанс у відповідь на виклад проблеми, підтримка з боку місцевого соціуму надає значимість і легітимність лобістській кампанії. У зв'язку з цим ключові повідомлення повинні стати невід'ємним елементом PR-технологій.

Прицільно обрана система ключових повідомлень є також важливим інструментом впливу на чиновників. Як відомо, влада рідко зважується на зміни і йде на них тільки в тих випадках, коли відчуває сильний суспільний тиск або усвідомлює, що зміни узгоджуються з її власними інтересами. Ключове повідомлення, адресоване владній структурі, показує, яких саме змін очікує від неї громадськість.

Ключове повідомлення – це особлива комунікативна дія, у якій реалізується управлінська, інформативна й фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

По співвідношенню цих функцій умовно розрізняють повідомлення:

- Спонукальні (переконання, навіювання, наказ, прохання.)
- Інформативні (передача відомостей).
- Експресивні (що викликають емоційне переживання).
- Фактичні (встановлення й підтримка контакту).

У ключовому повідомленні на перший план висувається спонукальна функція. Наказ і прохання як способи стимуляції майже

не використовуються. Основну увагу варто приділяти переконанню, хоча в лобіюванні інтересів іноді використовують і сугестивний вплив на об'єкт. У цьому випадку важливо враховувати розбіжності між навіюванням і переконанням.

Навіювання – це процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний зі зниженням критичності при сприйнятті інформації й реалізації змісту, що навіюється. Інформація, засвоєна по механізму навіювання не піддається осмисленню, являючи собою сукупність «викликаних установок». На відмінну від цього, переконання являє собою спосіб впливу, що містить у собі систему доводів, аргументів, що підтверджують висунуту в повідомленні тезу, вона заснована на осмисленому сприйнятті людиною будь-яких відомостей або ідей, на їхньому аналізі та оцінці. Навіювання відбувається практично миттєво.

Переконання вимагає більших витрат часу й використання різноманітних відомостей, воно не сприймається в готовому вигляді. Власне кажучи, в обох випадках мова йде про два способи переконання, які Майерс назвав прямим і не прямим. «Іноді, – пише він, – переконання здійснюється за рахунок того, що аудиторія зосереджує увагу на аргументах й занурюється у відповідні міркування. Такий системний або «прямий» спосіб переконання має місце, коли люди від природи схильні аналізувати те, що відбувається або заінтересовані пропонованою темою. Якщо ж тема не викликає стійкої уваги аудиторії, переконання може здійснюватися за допомогою «непрямого» способу, коли люди використовують випадкові ознаки про евристику для поспішних висновків. Переконання, здійснюване прямим способом, є більш аналітичним і менш поверховим, крім того воно більш стійке й з більшою ймовірністю здатне вплинути на поведінку» [10].

Види спонукань до дії та їх характеристика

<i>Спонування до дії</i>	<i>Аудиторія</i>	<i>Процес</i>	<i>Сила переконання</i>
Пряме	Схильна до аналізу й мотивована	Докладено значних зусиль: обміркування, згода або контраргументація	Вагомі аргументи викликають довгострокове погодження
Непряме	Несхильна до аналізу або незацікавлена	Не докладено майже ніяких зусиль: непрямі натяки й обіцянки, пояснення «на пальцях»	Натяки й обіцянки часто викликають короточасну симпатію й схвалення

Що стосується інформативної функції повідомлення, то НДО ніколи не використовує неправдивих повідомлень, а завжди спирається на реальні факти. Повідомлення повинно викликати відповідні емоції у формі особливого переживання, а для цього воно має бути експресивним, виразним, здатним відбити емоційний стан об'єкта інформаційного впливу.

Як відзначає В.Азаров [1], «...затерті символи й побиті фрази на людей не впливають. Більшість запам'ятовують і реагують на яскраві, драматичні образи. Політичні й громадські ініціативи сприймаються суб'єктами суспільного життя настільки, наскільки вони подані драматично. Іншими словами, це повинна бути вражаюча сага, що несе в собі інтригу, яка створює й підігріває інтерес до проблеми. Разом з тим існують певні правила побудови ключового повідомлення. Перерахуємо деякі з їх:

- Найбільш переконливий аргумент необхідно розташувати на початку повідомлення;

- Кількість змістовних блоків інформації не повинно перевищувати дев'яти;
- Кожний абзац ключового повідомлення може містити в собі не більше чотирьох-п'яти фраз;
- Побудова речень повинна відрізнятися стислістю й лаконічністю;
- Важливо уникати наукоподібних штампів;
- Якомога рідше треба вживати прислівники;
- У повідомленні необхідно використовувати переконливі й безсумнівні факти;
- По можливості необхідно використовувати діалоговий режим повідомлення («так само, як і ви, ми вважаємо, що...»).

Важливим джерелом впливу НДО на владні структури та громадськість є засоби масової комунікації:

По-перше, завдяки публікаціям у ЗМІ налагоджуються та укріплюються зв'язки з членами всієї територіальної громади, що дозволяє формувати громадську думку, об'єднувати усіх, хто зацікавлений у вирішенні певної соціальної проблеми.

По-друге, підвищується рейтинг популярності організації, що вирішує ту чи іншу проблему. Починання НДО здобувають масову підтримку.

По-третє, громадська організація завдяки гласності, може знайти союзників серед спонсорів, представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, а також серед людей найрізноманітніших професій, віку.

Відправним пунктом у налагодженні зв'язків із громадськістю є створення бази даних ЗМІ й осіб, через яких можна налагодити комунікацію. У базу даних заносяться відомості про всі засоби масової інформації, до яких можна звернутися з пропозицією інформувати громадськість про хід виконання соціальних проектів та програм. Це можуть бути не тільки місцеві, але й обласні ЗМІ. У

складені списки ЗМІ необхідно включити ім'я репортера, контактну адресу, контактний номер телефону, факс, а також адресу електронної пошти. Всі засоби масової інформації необхідно класифікувати за такими ознаками: радіо, телебачення, щоденні газети, тижневики, журнали, електронні засоби масової інформації, авторські стовпчики тощо.

У впливі НДО на громадськість використовуються традиційні форми зв'язку із засобами масової інформації: прес-релізи, листи в газету, інтерв'ю, прес-конференції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Азаров В.* Взросление нации. – Одеса: Виктория, 2001.
2. *Азарова Т., Абрамов Л.* Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні. – Кіровоград: ІСКМ, 2003.
3. *Брайант Дж., Томпсон С.* Основы воздействия СМИ: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004.
4. *Гаевский А. Ю.* Информатика 7-11 класс: Учеб. пособие. – К.: 2004.
5. *Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»* від 23.09.1997.
6. *Закон України «Про інформацію»* від 02.10.1992.
7. *Каймин В.А.* Информатика: Учебник, 5-ое издание. – М.: ИНФРА-М, 2007.
8. *Купер И.Р.* Гипертекст как форма коммуникации // Социологический журнал. – 2000. – № 1, 2.
9. *Лазерфельд П., Мертон Р.* Наркотизирующая дисфункция средств массовой коммуникации // Средства массовой коммуникации и социальные проблемы. – Казань, 2000.
10. *Майерс Д.* Соціальна психологія / Пер. з англ. – С-Пб.: Питер, 1998.
11. *Печникова Т.В., Печникова А.В.* Практика работы с документами в организации. Учебное пособие. – М.: ЭКСМОС, 1999.
12. *Словарь иностранных слов.* – М.: 1985.
13. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
14. *Стратонович Р.Л.* Теория информации. – М.: Сов. радио, 1975.
15. *Урсул А. Д.* Природа информации. – М.: Политиздат, 1968.
16. *Урсул А. Д.* Проблема информации в современной науке. – М.: Наука, 1975.
17. *Чернавский Д. С.* Синергетика и информация (динамическая теория информации) – М.: Едиториал УРСС, 2004.

СЛОВНИК

Вертикальні інформаційні потоки – шляхи передачі інформації між працівниками або групами працівників, що перебувають на різних рівнях ієрархії, наприклад, між керівником відділу й підлеглим.

Висхідні інформаційні потоки – шляхи передачі інформації від рядових працівників до керівництва.

Власник інформаційних ресурсів, інформаційних систем, технологій і засобів їхнього забезпечення – суб'єкт, що у повному обсязі реалізує повноваження володіння, користування, розпорядження зазначеними об'єктами.

Внутрішні інформаційні потоки – це шляхи передачі інформації, що забезпечують існування організації, усередині якої вони рухаються, це процеси передачі інформації для забезпечення взаємозв'язку всіх ланок громадської організації.

Горизонтальні інформаційні потоки – шляхи передачі інформації між рівними по службовому становищу й статусу працівниками або групами працівників, наприклад, між керівниками фандрейзингового, маркетингового відділів, відділу по зв'язках із громадськістю; між волонтерами.

Ділова бесіда – діалог, за допомогою якого реалізовується прагнення однієї людини або групи людей до дії, яка встановить нові відносини між учасниками.

Ділові переговори – спілкування під час якого учасники, які мають не співпадаючі й навіть протилежні інтереси, прагнуть досягти розумної угоди, яка відповідала б законним інтересам обох сторін.

Електронний уряд – метафора, що позначає інформаційну взаємодію органів державної влади й суспільства з використанням інформаційно-комунікативних технологій.

Єдиний інформаційний простір – являє собою сукупність баз і банків даних, технологій їхнього ведення й використання, інформаційно-телекомунікаційних систем і мереж, що функціонують на основі єдиних принципів і за загальними правилами, що забезпечує інформаційну взаємодію організацій і громадян.

Загальний доступ – рівноправний доступ для всіх громадян за доступними цінами до інформаційної інфраструктури, інформації й знань, необхідних для розвитку суспільства й особистості.

Зовнішні інформаційні потоки – це інформація, що надходить в організацію зовні й іде назовні.

Інформатизація – організаційний соціально-економічний і науково-технічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, організацій, суспільних об'єднань на основі формування й використання інформаційних ресурсів.

Інформаційна інфраструктура – організаційні структури й засоби інформаційної взаємодії в сукупності.

Інформаційна політика – сукупність принципів, норм і практичних дій в сфері управління інформаційними процесами в суспільстві.

Інформаційна система – організаційно впорядкована сукупність документів (масивів документів) і інформаційних технологій, у тому числі з використанням засобів обчислювальної техніки й зв'язку, що реалізують інформаційні процеси.

Інформаційна сфера (середовище) – сфера діяльності суб'єктів, пов'язана зі створенням, перетворенням і споживанням інформації.

Інформаційне суспільство – щабель у розвитку сучасної цивілізації, що характеризується збільшенням ролі інформації й знань у житті суспільства.

Інформаційний вплив – певна технологія впливу на процес інтерпретації дійсності суб'єктом за допомогою інформації

Інформаційний обмін – це передача та одержання інформаційних продуктів, а також надання інформаційних послуг.

Інформаційний потік – це процес передачі й одержання інформації

Інформаційний простір – це безліч інформації, об'єкти якого зв'язані між собою таким просторовим відношенням, як територія.

Інформаційні послуги – дії суб'єктів (власників і власників) по забезпеченню користувачів інформаційними продуктами.

Інформаційні процеси – процеси збору, обробки, нагромадження, зберігання, пошуку й поширення інформації.

Інформаційні ресурси – документи й масиви документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних, інших інформаційних системах), підготовлені й систематизовані в зручній і придатній для використання формі.

Інформаційно-комунікативні технології (ІКТ) – сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збору, обробки, зберігання, поширення, відображення та використання інформації в інтересах її користувачів.

Інформація – відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси, незалежно від форми їхнього подання. Це *знання*, включене безпосередньо в комунікативний процес.

Інформація для громадського доступу – джерела й типи даних та інформації, використання яких не обмежене інтелектуальною власністю й іншими встановленими законом режимами, і яка відповідно доступна громадськості для використання без дозволу або обмеження.

Конфіденційна інформація – документована інформація, доступ до якої обмежується відповідно до законодавства України.

Користувач (споживач) інформації – суб'єкт, що звертається до інформаційної системи або посередника за одержанням необхідної йому інформації та користується нею.

Масова інформація – призначена для необмеженого кола осіб: друковані, аудіовізуальні й інші повідомлення та матеріали.

Соціальна інформація – сукупність знань, відомостей, даних і повідомлень, які формуються й відтворюються в суспільстві та використовуються індивідами, групами, організаціями, різними соціальними інститутами для регулювання соціальної взаємодії, суспільних відносин і процесів.

Спадні інформаційні потоки – передача інформації від керівництва організації по ієрархії до рядових працівників.

ДОДАТКИ

1. Інформація про Фонд імені Стефана Баторія

Мета Фонду Стефана Баторія – побудова громадянського суспільства, такого суспільства, члени якого будуть усвідомлювати свої права та обов'язки, братимуть участь у прийнятті рішень як на рівні конкретної держави, так і на міжнародній арені.

Фонд здійснює свою діяльність у *трьох напрямках*:

1. Підтримка громадських ініціатив.

Фонд надає підтримку проектам спрямованим на оптимізацію діяльності неурядових організацій у Польщі. Фонд підтримує ініціативи, які залучають громадян у громадське життя й сприяють вирівнюванню шансів всіх членів суспільства, незалежно від їхнього матеріального благополуччя, походження, віросповідання й т.д.

2. Права та громадський контроль.

Фонд сприяє зміцненню демократії в Польщі, дотриманню громадських прав та свобод, підтримує центри незалежної експертизи, інститути громадського контролю, а також веде діяльність, спрямовану на зміцнення гарантій доступу до інформації, юридичну допомогу та правосуддя, а також захист прав особистості від зловживань з боку влади.

3. Допомога та міжнародне співробітництво.

Фонд приймає участь у розвитку міжнародного співробітництва, допомагає в процесі демократизації країн Східної Європи – (Білорусь і Україна), підтримує обмін досвідом, у політичній сфері, а також реалізує проекти, метою яких є побудова добросусідських відносин між державами.

Метод роботи.

Основний метод роботи Фонду – надання фінансової допомоги неурядовим організаціям, що діють на території Польщі й за кордоном.

На цю мету Фонд направляє 80% свого бюджету, надаючи близько 400 грантів у рік на суму 14,5 мільйонів злотих. Фонд Стефана Баторія - це єдина організація в Польщі, що надає гранти не тільки на окремі проекти, але також на довгострокові програми. Крім того Фонд фінансує діяльність окремих організацій.

Фонд веде також громадські дебати на теми, пов'язані з політикою, суспільною проблематикою та міжнародними відносинами, публікує дослідницькі матеріали й організовує конференції, семінари та літні школи.

Правила роботи.

У своїх діях Фонд незалежний від державних установ, бізнесу та політичних партій. Фонд базує свою діяльність на різних джерелах фінансування.

Фонд співробітничав із громадськими організаціями, державними установами та з представниками бізнесу. Фонд працює також з корпоративними донорами, пропонуючи їм підтримати громадські ініціативи та впроваджувати спільні проекти.

Фонд використовує зрозумілі процедури прийняття рішень, у тому числі в справі присудження грантів. У своїх рішеннях Фонд опирається на рекомендації комісії експертів. Щороку видається звіт про діяльність Фонду, у якому міститься інформація про кожен отриманий і використаний злотий. Бухгалтерія Фонду регулярно проходить процедуру незалежної аудиторської перевірки.

Програми Фонду призначені організаціям з Білорусі, України та Росії:

Програма Громадської Ініціативи в Східній Європі – підтримує білоруські та українські неурядові організації (фінансується за рахунок коштів Фонду Форда)

Програма Партнерство Громадських Ініціатив – програма тристороннього співробітництва спрямовується до неурядових

організацій Польщі, України, Білорусі та Калінінградської області РФ. Програма реалізується та фінансується в співробітництві з Фондом Роберта Боша.

Контакти:

Адреса: *Fundacja im. Stefana Batotorego, ul. Sapieżyńska
10A, Warszawa, 00-215, Polska*

Електронна пошта: *batory@batory.org.pl*

Інтернет сторінка: *www.batory.org.pl*

2. Інформація про Кіровоградське обласне об'єднання громадян „Інститут Соціокультурного Менеджменту”

Кіровоградське обласне об'єднання громадян «Інститут соціокультурного менеджменту» (ІСКМ) є неполітичною, некомерційною, нерелігійною, недержавною, обласною громадською організацією. Свою місію ІСКМ вбачає в сприянні демократичній трансформації українського суспільства шляхом підтримки розвитку місцевих громад, незалежного інформаційного простору та інтеграційних процесів на локальному рівні. Основними напрямками діяльності ІСКМ є освітній, інформаційний та дослідницький.

Персонал ІСКМ має досвід проведення досліджень, семінарів, тренінгів, розробки навчально-методичних посібників і Інтернет ресурсів та адміністрування грантових програм.

Найвищим органом управління ІСКМ є Загальні Збори, які обирають і контролюють діяльність президента (віце-президента), Ради і Ревізійної комісії. Цей найвищий орган визначає основні напрями діяльності ІСКМ. У перервах між Загальними Зборами основним органом є Рада, яка обирає Правління. Оперативне керівництво здійснює президент, він має право підписувати документи від імені ІСКМ. Ревізійна комісія контролює діяльність

Правління, президента, Ради і підзвітна Загальним Зборам. У лютому 2006 року діяльність ІСКМ перевірялася Кіровоградським обласним управлінням юстиції і визнана як така, що відповідає нормам українського законодавства. В 2005 та 2008 роках в організації здійснювався зовнішній аудит (висновок позитивний, результати надавались Фондам Євразія та Баторія, відповідно).

Основні кількісні показники діяльності ІСКМ:

Показник	Прояв по рокам					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Розробка та видання навчальних посібників	3	2	-	1	1	1
Розробка та видання інформаційних бюлетенів	12	5	5	1	-	-
Розробка та видання інших видань	-	-	3	1	1	-
Розповсюдження власних видань	12000	7000	8000	3000	2000	1000
Розпочато реалізацію нових проектів	2	3	-	2	3	2
Закінчено реалізацію проектів	1	2	2	2	1	4
Проведено конкурсів грантів для НДО	-	-	-	-	1	1
Підтримано проектів НДО	-	-	-	-	4	4
Проведено конкурсів для	1	-	-	1	-	1

журналістів						
Нагороджено переможців конкурсів для журналістів	10	-	-	5	-	3
Проведено заходів (семінари, тренінги, конференції, інформаційні сесії)	5	6	7	12	11	14
Кількість учасників заходів	58	156	136	245	236	340
Кількість статей / сюжетів в ЗМІ з висвітленням діяльності	44	46	86	35	47	29
Проведено досліджень	-	-	1	2	1	1
Доходи (грн.)	197663	162392	82548	142884	83142	127028
Витрати (грн.)	193900	120139	127595	62041	146956	136466

Контактна інформація:

Поштова адреса: *a/c 4/30, м. Кіровоград, 25006*

Електронна адреса: *iscm@mail.ru*

Адреса офісу: *офіс №1 (2 поверх), вул. Гайдара 75-а, м. Кіровоград*

Телефон \ факс: *8(0522)345667*

Керівник: *Абрамов Л.К.*

3. Інформація про авторів видання

Абрамов Лев Костянтинович

З 1998 р. займається громадською діяльністю. З 2001 року директор Інституту соціокультурного менеджменту. Має досвід проведення

досліджень, розробки навчальних посібників, проведення тренінгів, семінарів та інших заходів. З січня 2006 року голова експертної групи при Кіровоградській ОДА, з 2007 р. заступник голови громадської ради при Кіровоградській ОДА. Залучався державними та міжнародними організаціями в якості експерта з оцінки програм та проєктів. Проходив стажування в громадських та державних установах Росії, Польщі, Бельгії та Данії.

Азарова Тамара Василівна

Доцент кафедри психології КІРУЕ, кандидат педагогічних наук.

Секретар ради Інституту соціокультурного менеджменту. За період 1999-2009 рр. розробила спільно з Абрамовим Л. К. 21 видання для НДО:

- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент НГО. – Кіровоград: ЦПТИ, 1999. – 76с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Общественно - деловые отношения НГО – Кіровоград: ЦПТИ, 1999. – 80с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Ресурсный центр для НГО как катализатор процесса межсекторного партнерства – Кіровоград: ЦПТИ, 1999 – 52с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Фандрейзинг для НГО – Кіровоград: ЦПТИ, 1999 – 92с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегічне планування діяльності НДО – Кіровоград: ЦПТИ, 2000 – 92с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Методика надання консультативних послуг регіональним НДО – Кіровоград: ЦПТИ, 2008 – 196 с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент в сфері культури – Кіровоград: ЦПТИ, 2000 – 88с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Теорія та методика корпоративного спонсорства - Кіровоград: ЦПТИ, 2001 – 132с.;

- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегія неполітичної НДО під час передвиборчої кампанії – Кіровоград: ЦПТІ, 2001 – 120с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Інформаційне забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні – Кіровоград: ІСКМ, 2003 – 116с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 1 – Кіровоград: ЦПТІ, ІСКМ, 2003 – 128с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 2 – Кіровоград: ЦПТІ, ІСКМ, 2003 – 140с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Соціальні технології. Частина 1 – Кіровоград: ІСКМ, 2004 – 104с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Соціальні технології. Частина 2 – Кіровоград: ІСКМ, 2004 – 108с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Програми підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні – Кіровоград: ІСКМ, 2004 – 76с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі громадського сектору на регіональному рівні. Частина 1 – Кіровоград: ЦПТІ, 2004 – 68с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Технологія оцінки соціальних програм та проектів – Кіровоград: ІСКМ, 2007 – 100с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив – Кіровоград: ІСКМ, 2008 – 100с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Інформаційний компонент діяльності НДО – Кіровоград: ІСКМ, 2009 – 80с.