

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

УДК 35.07:659.3/4



ПОБУДОВА ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ВЛАДИ: МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНИХ СИГНАЛІВ

С. Г. Соловійов,

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, докторант кафедри інформаційної політики та електронного урядування, Національна академія державного управління при Президентові України

Низький рівень довіри між громадянами та органами влади часто виникає внаслідок неналежної комунікації. Налагодження комунікативної взаємодії – це потенційний фактор розвитку довіри. У практиці публічного управління особливу увагу слід приділяти горизонтальним комунікативним зв'язкам і партнерським стосункам. У дослідженні обґрунтовується теоретична розробка, спрямована на побудову довіри між громадянами та місцевими органами влади. Наводяться емпіричні дані про коло проблем, розв'язання яких необхідне з метою підвищення оцінки роботи районних державних адміністрацій. Пропонується певний комунікативний механізм (модель соціальних сигналів) із залученням дій у фізичному просторі, спрямований на справляння впливу на громадян для досягнення бажаного рівня довіри. Описуються основні етапи створення соціальних сигналів. Розглядаються перспективи їх застосування в стратегічному аспекті.

Ключові слова: комунікація, довіра, публічне управління, демократичне врядування, соціальний сигнал.

S. G. Soloviyov,

Ph.D in Social Communication, Associate Professor, Doctoral Student of Chair of Information Policy and E-Government, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

BUILDING TRUST OF CITIZENS TO THE AUTHORITIES: THE MODEL OF SOCIAL MESSAGES

The low level of trust between citizens and authorities is as result deficient communication often. Setting communicative interaction is a potential factor for the development of trust. In the practice of public administration, special attention should be paid to horizontal communicative relations and partnerships. This study substantiates the theoretical development to build trust between citizens and local authorities. We present empirical data about the range of problems whose solution is necessary in order to improve rating of local state administrations. In the paper proposed a communicative mechanism (the model of social messages) involving action in physical space. This model is aimed at influence to the public to achieve the necessary level of trust. It describes the main stages for creating social messages. The author examines the prospects of this model in the strategic aspect.

Key words: communication, trust, public administration, democratic governance, social message.

С. Г. Соловьев,

кандидат наук по социальным коммуникациям, доцент, докторант кафедры информационной политики и электронного управления, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ ГРАЖДАН К ВЛАСТИ: МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ СИГНАЛОВ

Низкий уровень доверия между гражданами и органами власти часто возникает вследствие ненадлежащей коммуникации. Налаживание коммуникативного взаимодействия – это потенциальный фактор развития доверия. В практике публичного управления особое внимание следует уделять горизонтальным коммуникативным связям и партнерским отношениям. В исследовании обосновывается теоретическая разработка, направленная на построение доверия между гражданами и местными органами власти. Приводятся эмпирические данные о круге проблем, решение которых необходимо в целях повышения оценки работы районных государственных администраций. Предлагается определенный коммуникативный механизм (модель социальных сигналов) с привлечением действий в физическом пространстве, направленный на осуществление влияния на граждан для достижения желаемого уровня доверия. Описываются основные этапы создания социальных сигналов. Рассматриваются перспективы применения в стратегическом аспекте.

Ключевые слова: коммуникация, доверие, публичное управление, демократическое управление, социальный сигнал.

© Соловійов С. Г., 2017

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Упродовж останніх десятиліть Україна потерпає від різноманітних криз. Значною мірою ці кризи викликані тим, що влада і громадяни не вбачають одне в одному партнерів по соціально-економічному розвитку. Це, у свою чергу, стало одним із наслідків відсутності ефективної комунікативної взаємодії і зниження довіри між суб'єктами публічного управління.

Вертикальні низхідні потоки комунікації змінюються на горизонтальні демократичні, інтенсивність яких повинна бути близькою до рівнозначності. Проте на практиці цього ще слід досягти. На тлі економічних проблем ситуація ще більш ускладнюється; питання побудови і зміцнення довіри набирає все більшої ваги.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розглядаючи проблеми довіри громадян до органів влади, Д.Данкін наводить такі функції довіри: впорядкування, редукція, організація, оптимізація та репродукція. Упорядкування означає фіксацію ставлення особи до процесів, гравців навколишнього світу у вимірах загальнолюдських цінностей. Редукція – це спрощення процесу сприйняття певного явища, його вирізання із загального ряду. Функція організації спрямована на закріплення в масовій свідомості певних норм, уявлень, оцінок. Оптимізація спостерігається під час регулювання відносин учасників різних суспільних процесів. Під репродукцією мається на увазі явище взаємовпливу реалій політики, економіки, моралі [1].

Згідно з концепцією Т.Парсонса без довіри немає суспільної стабільності, вона є певним видом кредитування політики [2]. Це відбувається у процесі обміну політиком очікувань громадян щодо досягнення колективної мети на їхню довіру. Зв'язок між довірою та стабільністю в суспільстві дуже важливий у розрізі теми цієї статті, це два показники ефективності діяльності влади.

О.Петрос досліджувала передумови формування та відновлення довіри через соціальний діалог [3], що доволі близько до розглядуваної нами теми. Проте соціальний діалог, відповідно до законодавства, будується на рівні працівників і роботодавців, що тут не розглядається.

Різноманітні характеристики довіри між владою і громадянами були предметом розгляду Ф.Фукуями [4], Cristiano Castelfranchi, Rino Falcone [5], М.Каасе [6]. Але серед цих досліджень не висвітлено поглядів на механізми побудови довіри громадян до місцевої влади як етапу

формування довіри до влади загалом. Цей процес має важливе значення для підвищення ефективності публічного управління і може реалізовуватися як мета стратегічних комунікацій.

Мета статті – обґрунтування моделі соціальних сигналів як теоретичної концепції підвищення довіри між громадянами і органами місцевої влади.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Публічне управління характеризується не просто інформуванням населення з боку влади, як це було притаманно державі до ХХІ ст. Ознакою публічного, демократичного управління є зустрічні комунікативні потоки між органами публічної влади й громадськістю. На ефективність комунікативної взаємодії впливає рівень інформованості населення щодо діяльності влади різних рівнів, інтерес представників владних структур до розв'язання актуальних місцевих проблем. Усвідомлюють необхідність налагодження діалогу з населенням 25% опитаних у Львівській і 19% – у Харківській областях. Лише 35% опитаних у Львівській області та 37% – у Харківській підтверджують залучення громадськості до розробки рішень, що стосуються розвитку території [7].

Показові також відповіді щодо бачення респондентами важливості діалогу “влада-громадськість”. На запитання “Чи згодні Ви з тим, що лише через діалог з громадськістю органи державної влади зможуть розв'язати проблеми країни?” було отримано такі відповіді: у Львівській області 61% опитаних згодні, 45% – ні; у Харківській 14% згодні, 30% – ні.

Хоча опитування характеризує ставлення до діалогу в двох областях, однак загалом його результати цілком корелюються із всеукраїнськими тенденціями. Звівши дані, ми можемо дістати такі середні показники: схвалюють необхідність діалогу з громадськістю 53%, не схвалюють – 22%. Таким чином, більшість громадян налаштовані на партнерські стосунки із владою, засновані на комунікації.

Серед дванадцяти принципів демократичного врядування, які входять до Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, називаються й такі, які опираються на комунікативну складову. Це чесне проведення виборів, представництво й участь; чутливість для забезпечення реагування місцевої влади на очікування та потреби громадян; відкритість та прозорість для забезпечення доступу до інформації та полегшення розуміння ведення суспільних справ [8].

Ці принципи достатньо чітко зумовлюють правила гри в демократичному суспільстві, водночас їх практичне наповнення значною мірою

залежить від конкретних виконавців – місцевих органів влади.

Проте навіть демократична влада без впливу активістів, журналістів, громадських організацій, правозахисників може лише імітувати обмін думками, а не справді його застосовувати.

Обговорення актуальних проблем – це свідчення партнерських відносин, взаємодії сторін на спільній платформі, що сприяє насамперед виникненню довіри і наближає до вирішення практичних завдань. Це можна здійснити, зробивши владу такою, з якою громадяни прагнули б разом втілювати добре врядування. Тут можна провести паралель із “м’якою силою” Дж.Найя, коли досягнення результату відбувається за допомогою співпраці, привабливості певних ідей, а не наказів чи примусу [9]. У результаті виникає довіра сторін.

Водночас вивчення міжособистісної та політичної довіри в дев’яти країнах привело М.Кааса до висновку про слабкий взаємозв’язок між ними [6]. Довіра громадян до певної особи може бути різною залежно від того, розглядається ця особа як політик чи як людина. Можна припустити, що в часи трансформацій, соціально-політичних зрушень цілком можливі ситуації, коли людина з певними лідерськими якостями, умінням комунікувати зацікавлює маси як потенційний політик, і тоді довіра до неї еволюціонує з міжособистісної до політичної. Як бачимо з наведеного висновку, загалом це не виправдано.

Можливо, варто спинитися на думці, що сильний вплив на встановлення довіри між громадянами і владою мають політико-культурні змінні [10]. Тут ідеться про інтеграцію, участь у політичній системі, політико-адміністративну культуру.

У будь-якому разі довіра – це та платформа для розвитку держави й громадянського суспільства, про зміцнення якої слід постійно дбати.

Для цієї роботи особливо важливим буде зауваження, що ми зосереджуємося на довірі громадян до місцевих органів влади. Чим відрізняється така сама довіра до центральних органів влади? Відповідь полягає в тому, що місцева влада максимально наближена до громадян. Частково її дії можна оцінити не через медійний образ, а через враження, сформовані на особистих зустрічах, на конкретних прикладах розвитку свого населеного пункту. Відповідно, таку владу громадяни сприймають як більш динамічну у плані місцевих змін, більш обізнану в проблемах громади і більш досягну щодо здійснення комунікації (тобто обговорення).

Урахування владою думки громадян у процесі прийняття управлінських рішень повинно починатися зі спільного визначення проблеми.

Зарубіжні дослідники наводять цікаве спостереження. Громадяни оцінюють діяльність місцевої влади, якщо їх про це попросили, або самотійно. Остання категорія демонструє тенденцію до покращення ставлення – із 16% у 2005 р. до 28% в 2011 р. Критика незначно знизилася – із 30% в 2005 р. до 27% в 2011 р. [11]. Зменшилось також нейтральне ставлення: із 53% до 43%. Загалом це говорить про важливість комунікативної взаємодії. Очевидно, громадяни більш відповідально ставляться до оцінки, якщо до них звернулися з проханням. Також можливий ефект, коли внаслідок прохання оцінити роботу, громадянин автоматично долучає сам факт прохання до характеристик діяльності влади, і це додає позитиву до його ставлення.

Теоретичні основи формування та підтримання довіри при практичному впровадженні наштовхуються на перешкоди. Непрямим підтвердженням цього слугує відсутність необхідного рівня довіри, про потребу якої говорять актори суспільно-політичного життя, а також громадяни. Наприклад, опитування Фонду “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва спільно із соціологічною службою Центру Разумкова демонструють прозору тенденцію до зниження довіри до місцевої влади: від +0% в 2012 р. до -22% у липні 2015 р. [12].

Інші опитування також вказують на зниження від +10% у 2012 р. до -15% в грудні 2014 р. і -24% у грудні 2015 р. [13].

У межах виконання цього дослідження було здійснено опитування серед громадян. Усього було опитано 48 осіб віком 22–50 років із різних областей України. Пропонувалося оцінити рівень довіри до місцевих органів влади (райдержадміністрація) від +2 до –2 балів, а також сформулювати проблеми, які слід вирішити на місцевому рівні передусім.

Відповіді розподілилися таким чином (див. таблицю).

Результати опитування громадян щодо рівня довіри до діяльності райдержадміністрації

Довіряю		Нейтральне ставлення	Не довіряю	
+2	+1	0	-1	-2
4	9	16	11	8

Таким чином, довіряють діяльності райдержадміністрації 13 осіб. Не довіряють – 19 осіб. Якщо до останнього показника долучити кількість налаштованих нейтрально (тобто тих, які не висловили довіри), отримаємо такий результат: із 48 опитаних осіб 35 різною мірою не довіряють органам місцевої влади.

Серед питань місцевого рівня, які слід розв'язати, називалися проблеми, які можна розділити на дві великі групи. Умовно вони стосуються соціальної інфраструктури та якості публічного управління.

1. Погані дороги й освітлення вулиць, засміченість вулиць, неякісне опалення, проблеми екології, фінансування закладів охорони здоров'я та освіти, якість надання адмінпослуг.

2. Корупція, безпека особи, кумівство, бюрократія, незадовільна комунікація між громадою і владою, переважання у представників влади власних інтересів (бізнес), незалучення громадськості до прийняття стратегічних рішень, брак робочих місць, самореалізація держслужбовців.

Не претендуючи на репрезентативність, можна вказати на певні тенденції. Наприклад, більшість проблем мають організаційне й законодавче походження – це опосередковано впливає на якість життя. Також (із певною обережністю) можна говорити про переважання спільних інтересів над особистими і про спробу абстрагуватися від побутових негараздів для визначення системних помилок.

З метою побудови довіри громадян до місцевих органів влади пропонується застосувати розроблену автором модель соціальних сигналів.

Гіпотеза полягає в тому, що побудова довіри до влади як такої малоефективна без відновлення довіри до місцевої влади (районної державної адміністрації). Це можна реалізувати за допомогою певних змін в інформаційному просторі водночас із фізичним. Доводи такі:

1. Діяльність місцевої влади завжди в полі зору громадян.

2. Від діяльності місцевої влади значною мірою залежить рівень розвитку території (у межах компетенції).

3. Поведінка місцевої влади (особливо в часи соціально-політичних трансформацій) впливає на розуміння сутності влади загалом і поведінку громадян.

4. Налагодження контактів громадян і влади найшвидше відбувається на місцевому рівні.

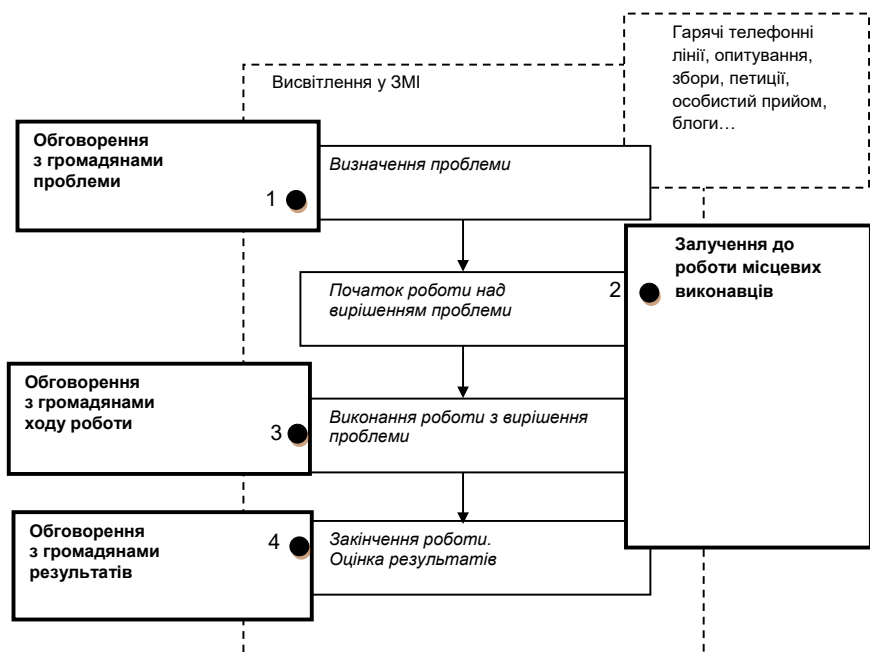
5. Активність громадян часто спершу проявляється на місцевому рівні, і лише коли вона не отримує задоволення, то поширюється на вищі рівні.

6. Місцевий рівень менше заполітизований, спрямований на розв'язання конкретних проблем.

7. Більші можливості отримання зворотного зв'язку від населення.

8. Громадяни зацікавлені в розвитку території, тому можливість їх залучення розглядається як взаємовигідне партнерство.

Короткий підсумок цих доводів полягає в тому, що влада може побудувати довіру, опираючись на побажання громадян щодо покращення ситуації чи розв'язання проблеми і залучаючи їх до виконання. При цьому доречно проводити комунікативні паралелі між планами місцевого розвитку та національними. Позитивні зрушення на місцевому рівні – це стратегічний крок, який дасть змогу в перспективі екстраполювати довіру на владу в цілому, тобто відбудеться певний етап реалізації стратегічних комунікацій [14]. Такий підхід назовемо моделлю соціальних сигналів (див. рисунок).



Модель соціальних сигналів

Під поняттям “місцева влада” матимемо на увазі районну державну адміністрацію. Відповідно до законодавства РДА здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою. Місцева державна адміністрація уповноважена розробляти проекти програм соціально-економічного розвитку з їх затвердженням відповідною радою, забезпечує їх виконання [15].

У кожному районі можна знайти перелік проблем, розв'язання яких назріло й характеризує профіль місцевої влади. Проблеми районів поділимо на такі категорії: спільні для більшості районів, особливі та ситуаційні.

Спільні проблеми – стан доріг, корупція, низький рівень медичного обслуговування, безробіття, незадовільне транспортне сполучення. Спільні проблеми відзначаються певною сталістю, вони характерні для всієї України.

Особливі – контрабанда, незаконний видобуток бурштину, вирубка лісів. Такі проблеми виникають на певних територіях, які характеризуються географічним розташуванням (наприклад прикордонні райони), традиційними формами зайнятості населення, наявністю досяжних для добування кустарним способом природних ресурсів.

Ситуаційні – техногенна чи природна криза, конфлікт, правопорушення представників влади, збройні сутички. Такі проблеми можуть виникати в будь-якому регіоні, але вони мають більш-менш несподіваний характер, постаючи в результаті збігу обставин.

Вибір проблеми, яка потребує розв'язання на рівні району, може відбуватися на підставі:

- опитування;
- дзвінків на гарячу телефонну лінію;
- особистого прийому громадян (у тому числі виїзного);
- сходів громадян;
- петицій, звернень;
- обговорень у соціальних мережах.

Соціальний сигнал 1.

Смисл: влада прислухається до думки громадян і зацікавлена у розв'язанні проблеми.

Ефект: руйнування скептицизму, недовіри частини аудиторії щодо дій влади.

Етап визначення проблеми повинен відбуватися у формі взаємодії влади та громадян. Це не обов'язково означає, що влада лише після широкого обговорення визначає певну ситуацію як проблемну й спрямовує зусилля на її розв'язання. Кращим шляхом слід вважати наявність сформованої позиції влади, готовність її обговорювати з громадянами і вироблення спільного рішення, яке загалом відповідає баченню влади і опирається на обґрунтовану думку громади. Такий підхід дає змогу розподілити відповідальність за прийняте рішення і водночас ґрунтується на засадах демократії.

Цей етап важливий із двох причин. По-перше, від того, яка проблема буде схвалена до розв'язання, може залежати рівень успішності запланованих дій. По-друге – це початок співпраці, який мусить справити необхідний ефект

(висвітлення у ЗМІ, зацікавленість широких кіл, зниження скептицизму щодо дій влади). Власне кажучи, це ми й назвемо соціальним сигналом, тобто повідомленням, яке влада надсилає соціуму, опираючись на соціум.

Соціальний сигнал 2.

Смисл: громадяни і влада починають розв'язувати конкретні проблеми.

Ефект: тенденція зміцнення довіри до влади.

Початок роботи із розв'язання проблеми – це наступний етап взаємодії. Важливою особливістю цього етапу вважаємо залучення до розв'язання проблеми місцевих виконавців. Наприклад, якщо проблема – поганий стан доріг, то можна її розв'язувати, привабивши інвесторів, фонди, проекти міжнародної співпраці тощо, і водночас залучати до роботи місцевих виконавців. Такий підхід може дати потрібний ефект: налаштованість виконавців на якість (адже це робиться для себе), поширення інформації про здійснювану роботу серед населення, що може позитивно вплинути на значення дій влади в суспільній свідомості, зниження кількості безробітних.

Соціальний сигнал 3.

Смисл: громадяни разом із владою змінюють район на краще.

Ефект: тенденція зміцнення довіри до влади.

Наступний етап у цій моделі – виконання роботи з подолання проблеми. Цей етап може продемонструвати прорахунки, помилки, неточності попередніх етапів. Отже, слід бути готовим до уточнень і невеликих змін. Це той відрізок роботи, виконання якого покаже настрої жителів району і рівень їх підтримки трансформацій.

Передбачається, що ЗМІ та соціальні медіа активно висвітлюватимуть хід робіт із подолання проблем. Адже разом, громадою і владою, проблему було визначено як актуальну; участь у її усуненні бере частина жителів району; очікувані результати передбачаються як значущі для району.

Це етап активних коментарів і критики зацікавленими сторонами усіма можливими каналами (у тому числі неофіційними) ходу роботи, її пріоритетності, можливих результатів, міри участі влади.

Соціальний сигнал 4.

Смисл: взаємодія влади й громадян позитивно вплинула на розвиток району.

Ефект: підвищення довіри до місцевої влади.

Завершенням роботи з подолання проблеми вважається обговорення результатів. Це ретроспективний погляд на ситуацію, розгляд здійснених етапів, фіксування конкретного результату.

Можливо, це найбільш висвітлений у медіа етап, адже тут презентується цілком вимірюваний результат, який порівнюється зі становищем до початку робіт. Цей етап характеризується зміцненням тенденції до збільшення довіри до місцевої влади, можливістю влади використати комунікативний інструментарій не лише для підбиття підсумків, а й для формування довгострокових відносин, донесення ідей стратегічного плану.

Основною соціального сигналу є комунікативний акт між владою та громадянами, який відображає розв'язання проблеми.

Специфічність соціального сигналу полягає в тому, що громадяни повинні сприйняти трансформації як відгук на їх побажання. Якщо після розв'язання проблеми громадяни вважають, що це стало можливим завдяки взаємодії із місцевою владою, то вони отримали соціальний сигнал із боку райдержадміністрації. У комунікативному плані це повідомлення із позитивною конотацією, і воно характеризує відправника як надійного, перспективного учасника взаємодії. Це стає основою для виникнення й зміцнення довіри, влада для громадян стає партнером у розв'язанні проблем.

Повне втілення моделі соціальних сигналів значно посилить ефект їх застосування. Під повним втіленням мається на увазі розв'язання проблем усіх трьох категорій, описаних вище: спільних, особливих та ситуаційних. Можливо, при цьому доцільно використати принципи, закладені в CRM-концепцію, яка застосовується під час надання управлінських послуг [16].

Найактивнішого обговорення потребують проблеми, визначені нами як особливі. Оскільки обговорення – це свідчення демократичного

стилю управління, то саме на цьому напрямі й доцільно зосередити увагу влади у процесі здійснення своєї діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Оскільки соціальні сигнали – це форма комунікативної взаємодії, то її застосування фактично не потребує додаткових ресурсів. Соціальні сигнали – це значною мірою перегрупування наявних сил і засобів.

Районні державні адміністрації у своїй діяльності цілком можуть опиратися на затверджені раніше плани, стратегії соціального-економічного розвитку. У межах цих планів визначено конкретні заходи, які слід обговорити з громадянами (соціальний сигнал 1), залучити до їх реалізації місцевих виконавців (соціальний сигнал 2), обговорювати з громадянами хід виконання робіт (соціальний сигнал 3), обговорити результати (соціальний сигнал 4).

Умовами ефективності також вважаємо ось що:

- вдалиий вибір проблемного питання;
- опора на думку громадян щодо очікуваних результатів розв'язання проблеми;
- активне поширення інформації щодо початку робіт;
- залучення місцевих виконавців до розв'язання проблеми (це додасть необхідного позитивного резонансу);
- одночасне розв'язання проблем двох і більше видів (спільна, особлива, ситуаційна). Цим досягається охоплення різних сегментів цільової аудиторії;
- широке обговорення результатів і планування наступних дій.

Список використаних джерел

1. Данкин Д. Доверие = Trust: политологический аспект / Д. Данкин. – М. : Интел Тех, 1999.
2. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – М. : Аспект-Пресс, 1998.
3. Петрое О. Соціальний діалог як інструмент підвищення довіри громадян до органів державної влади / О. Петрое // Вісн. НАДУ. – 2009. – Вип. 3. – С. 233–240.
4. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию : пер. с англ. / Френсис Фукуяма. – М. : АСТ : Хранитель, 2006. – 730 с.
5. Castelfranchi C. Social Trust: ACognitive Approach / C. Castelfranchi, R. Falcone // Principles of trust for MAS: cognitive anatomy, social importance, and quantification: proceedings of the International

References

1. Dankin, D. (1999), *Doverie = Trust: politologicheskij aspekt* [Trust: political science aspect], Intel Teh, Moscow, Russia.
2. Parsons, T. (1998), *Sistema sovremennyh obshhestv* [The system of modern societies], Aspekt-Press, Moscow, Russia.
3. Petroie, O. (2009), "Social dialogue as a tool to enhance public confidence in the public authorities", *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 3, pp. 233-240.
4. Fukuyama, F. (2006), *Doverie: social'nye dobrodeteli i put' k prosvetaniyu* [The trust: social virtues and the path to prosperity], AST: Hranitel', Moscow, Russia.
5. Castelfranchi, C. and Falcone, R. (1998), "Principles of Trust for MAS: Cognitive Anatomy, Social Importance,

- Conference of Multi-Agent Systems. – Paris : July, 1998. – P. 72–79.
6. Kaase M. Interpersonal trust, political trust and non institutionalised political participation in Western Europe / M. Kaase // *West European Politics*, Vol. 22, Issue 3, July, 1999. – P. 1–21.
 7. Крутий О. Сучасний стан діалогової комунікації між органами державної влади та громадськістю в українському суспільстві [Електронний ресурс] / О. Крутий // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – № 2. – Режим доступу : www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=386
 8. The 12 principles for good governance at local level, with tools for implementation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/12principles_en.asp
 9. Nye J. S., Jr. *Soft power. The Means to Success in World Politics*. – Public Affairs. New York, 2004.
 10. Christensen T., Lægreid P. & Rokkan S. *Trust in Government – the Significance of Attitudes Towards Democracy, the Public Sector and Public Sector Reforms*, Centre For Social Studies Bergen University Research Foundation, working paper 7, April, 2003.
 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Ipsos MORI/LGA Reputation Campaign 2005, Populus/LGinsight 2011
 12. Пиріг В. Українці не довіряють усім інститутам влади в країні, опитування [Електронний ресурс] / В. Пиріг. – Режим доступу : http://zaxid.net/news/showNews.do?ukrayintsi_ne_doviryayut_usim_institutsiyam_vladi_v_krayini__opituvannya&objectId=1360742
 13. Соціологи: Довіра українців до влади за рік радикально впала, лідери довіри – волонтери і церква [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unian.ua/society/1225738-sotsiologi-dovira-ukrajintsi-v-do-vladi-za-rik-radikalno-vpala-lideri-doviri-volonteri-i-tserkva.html>
 14. Соловійов С. Г. Основні характеристики стратегічних комунікацій / С. Г. Соловійов // *Вісн. Нац. ун-ту цивільн. захисту України*. – Серія : Державне управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 165–170.
 15. Про місцеві державні адміністрації [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
 16. Карпенко О. В. Застосування CRM-концепції у процесі модернізації системи державних та муніципальних послуг / О. В. Карпенко // *Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 12 квіт. 2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової : у 2 ч. – Київ : Видавн.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр. – 2013. – С. 116–118.*
 - and Quantification”, *International Conference of Multi-Agent Systems*, Paris, France, pp. 72-79.
 6. Kaase, M. (1999), “Interpersonal trust, political trust and non institutionalised political participation in Western Europe”, *West European Politics*, Vol. 22, Issue 3, pp. 1-21.
 7. Krutij, O. (2012), “The current state of interactive communication between government agencies and the public in the Ukrainian society”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 2, available at: www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=386 (Accessed 15 Aug 2016).
 8. “The 12 principles for good governance at local level, with tools for implementation”, [Online], available at: www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/12principles_en.asp (Accessed 20 Aug. 2016).
 9. Nye, J. S. Jr. (2004), “Soft power. The Means to Success in World Politics”, Public Affairs, New York, USA.
 10. Christensen, T., Lægreid, P. & Rokkan, S. (2003), “Trust in Government – the Significance of Attitudes Towards Democracy, the Public Sector and Public Sector Reforms”, [Centre For Social Studies Bergen University Research Foundation], working paper 7, Bergen, Norway.
 11. (2005), Ipsos MORI/LGA Reputation Campaign 2005, Populus/LGinsight 2011, (2013), [Online], available at: <https://www.ipsos-mori.com/researchspecialisms/reputationresearch/reputationcouncil.aspx> (Accessed 11 Apr. 2017).
 12. Pyrih, V. “Ukrainians do not trust all the institutions of power in the country, poll”, [Online], available at: http://zaxid.net/news/showNews.do?ukrayintsi_ne_doviryayut_usim_institutsiyam_vladi_v_krayini__opituvannya&objectId=1360742 (Accessed 11 Apr. 2017).
 13. “Sociologists: Trust Ukrainian power per year fell dramatically leaders trust – volunteers and church”, [Online], available at: <http://www.unian.ua/society/1225738-sotsiologi-dovira-ukrajintsi-v-do-vladi-za-rik-radikalno-vpala-lideri-doviri-volonteri-i-tserkva.html> (Accessed 11 Apr. 2017).
 14. Solovjov, S.H. (2016), “Basic characteristics of strategic communications”, *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. Seriya : Derzhavne upravlinnia*, Vol. 1, pp. 165-170.
 15. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The law of Ukraine “On local state administrations”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (11 Apr. 2017).
 16. Karpenko, O.V. (2013), “The use of CRM-concept in the process of modernization of the state and municipal services”, *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the International Scientific Conference “Innovative approaches and mechanisms of state and municipal management”], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [International Scientific Conference], Academy of Municipal Administration, Kyiv, Ukraine, Part 2, pp. 116-118.