

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МИХАЙЛОВА ОЛЕНА ГЕННАДІЇВНА

УДК 35-027.21/.22:005.21:659.3/.4

ДИСЕРТАЦІЯ

**КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА
АДМІНІСТРУВАННІ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ**

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Галузь знань – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ **О.Г. МИХАЙЛОВА**

Науковий керівник, доктор наук
з державного управління, доцент,
професор кафедри
Грабовенко Наталія Валеріївна

Ірпінь - 2023

АНОТАЦІЯ

Михайлова О.Г. Комунікації у публічному управлінні та адмініструванні: стратегічний аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Державний податковий університет, Міністерство фінансів України. – Ірпінь, 2023.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного підходу у побудові комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні.

За результатами дисертаційного дослідження узагальнено теоретико-методологічні засади комунікації та комунікаційного процесу у публічному управлінні та адмініструванні, уточнено зміст понять “комунікації у публічному управлінні”, “комунікаційний процес у публічному управлінні” і запропоновано авторську інтерпретацію поняття “комунікаційні стратегії у публічному управлінні”. Аналіз сучасних підходів до комунікації та комунікативної діяльності надав можливість підтвердити, що комунікацію в публічному управлінні та адмініструванні доцільно розглядати насамперед із застосуванням *технологічного, процесного підходів*, а також через призму діяльності як такої (*діяльнісного підходу*) та її *системності* (включаючи низку елементів комунікаційних моделей управління, політичної комунікації, психологічної комунікації, маніпулювання) з урахуванням законодавчих актів та внутрішньої організаційної діяльності. Під *комунікацією в публічному управлінні* розуміється специфічна діяльність органів публічної влади на різних рівнях владних повноважень, яка включає такі всеохоплюючі сфери, а саме: *стратегічні комунікації*, які розглядаються як система національної безпеки та оборони і як зовнішня політика держави, система стратегічного публічного управління, публічна політика в цілому, а також бізнес-

середовище; кризові комунікації; міжособистісні комунікації; масові комунікації.

Уточнено, що комунікаційний процес у публічному управлінні та адмініструванні – це складова публічно-управлінського процесу, управлінської діяльності, особливий вид державної діяльності, в ході якої відбувається обмін інформацією між двома або більше учасниками комунікації з метою досягнення соціальної єдності при збереженні індивідуальних інтересів кожного. Важливою характеристикою комунікацій у публічному управлінні та адміністрування в стратегічному аспекті, є узгодженість та координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу, що передбачає наявність єдиного центру розробки цілей і стратегій, а також синхронізація дій всіх інститутів публічної влади, здійснення постійних комунікацій органів публічної влади з цільовими аудиторіями з метою зміцнення або збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, планів і програм.

Дослідження проблемного поля формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, аналіз нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення комунікацій в Україні дозволило сформулювати авторське визначення поняття “комунікаційні стратегії у публічному управлінні та адмініструванні”: *це концепція, програма, загальний курс суб'єкта управління для визначення та досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління; перспективна комунікаційна політика держави, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей в діяльності органів публічної влади.*

Стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні полягає в тому, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби, які дозволяють поступово та системно впливати на

переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

Проаналізовано сучасні технології розробки та реалізації комунікаційних стратегій Верховної Ради України, Міністерства освіти і науки України, Стратегії здійснення інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства Фінансів України, Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, що дозволило прийти до висновку, що незважаючи на розгалужену структуру каналів комунікації, в системі органів державної влади на сьогодні відсутній єдиний стандарт присутності інформації щодо їхньої діяльності в медійному просторі. Інформація спрямована переважно на вузьку аудиторію, а саме – на державних службовців, журналістів та експертів, професійна діяльність яких вимагає відстеження останніх новин щодо діяльності органів публічної влади. Це пояснюється відсутністю належного фінансування національних комунікаційних кампаній, які здійснюються комунікаційними підрозділами органів державної влади та браком висококваліфікованих фахівців з комунікацій.

У результаті аналізу стану і проблем комунікації визначено системні проблеми в діяльності органів публічної влади, які не дають змоги підвищувати ефективність їх зусиль. Доведено, що на позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формується українськими засобами масової інформації та цільовими аудиторіями, але і інформаційні повідомлення російської пропаганди. Сформульовано вимоги до комунікаційних стратегій органів публічної влади та чинники які можуть негативно впливати на їх реалізацію.

Доведено, що стратегічний аспект комунікації в публічному управлінні та адмініструванні, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками, які передусім впливають на вибір цілей і напрямків комунікаційної діяльності органу влади, а відтак визначають цей вибір.

Сутність взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем полягає в забезпеченні ефективної державної політики, адаптації державних реформ і змін, які впроваджуються у життя, до можливих майбутніх змін зовнішнього середовища. Досягнення цих завдань неможливо без підвищення рівня довіри і іміджу органів публічної влади серед громадян; підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються в них; забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття управлінських рішень та встановлення зворотного зв'язку; удосконалення співпраці з національними і міжнародними ЗМІ; посилення присутності органів публічної влади на міжнародному рівні; оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах публічної влади.

У дисертаційному дослідженні автором визначено місце та роль комунікацій у діяльності керівників органів публічної влади; визначено перелік компетентностей фахівців, відповідальних за розробку і реалізацію комунікаційних стратегій в органах публічної влади. Доведено, що актуальним у діяльності керівників органів державної влади є зміщення акцентів на формування у них системного мислення та оволодіння технологіями управління інформаційно-комунікаційними процесами, що сприятимуть не лише підвищенню ефективності управлінської діяльності, а й розкриттю особистісного потенціалу, що дозволить знизити рівень дистанційованості громадян від процесу прийняття управлінських рішень, сформувати систему взаємодії між органами державної влади, представниками громадянського суспільства, бізнесу, засобами масової інформації, засновану на принципах діалогу.

Запропоновано методичні підходи до вдосконалення комунікації у публічному управлінні та адмініструванні як стратегії реформування органів публічної влади; досліджено комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління.

Обґрунтовано, що розвиток сфери публічних комунікацій сьогодні має відбуватися на фоні нового осмислення комунікацій у публічному управлінні на підставі нових концепцій: “нового публічного управління” (New Public Management), “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого управління” (Network model of Government), “антикризового публічного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “доброго уряду” (Good Governance – управління якістю), “відкритого уряду” (Open Government Partnership) тощо. Актуальним для розуміння сутності і характеру комунікації в публічному управлінні та адмініструванні стає застосування основ *Government Relations (GR-управління)*, що уявляють собою систему технологій ефективної політичної комунікації цільових аудиторій з органами публічної влади і виступають інструментом “зворотного зв’язку”, який дозволяє донести запити цільових груп до влади, ефективно позиціонувати їх у публічному просторі та забезпечити баланс інтересів при прийнятті державно-управлінських рішень.

Обґрунтовано, що імідж органів публічної влади є одним із пріоритетів комунікаційної діяльності держави. Завдання побудови позитивного іміджу набуває особливої актуальності у зв’язку із зростанням технічних можливостей ЗМІ та інших інформаційно-комунікаційних технологій передачі інформації. Саме ЗМІ формують сприйняття населенням органів публічної влади та формують уявлення про проблеми в їхній діяльності, які можуть загрожувати сталому розвитку суспільства. Тому сьогодні є необхідним наукове осмислення процесів конструювання іміджу органів публічного управління через механізми комунікації з метою їх позитивного застосування як інструменту регулювання на державному рівні. Доведено, що основною метою заходів щодо формування позитивного іміджу органу публічної влади має стати створення більш адекватного, тобто значно складнішого, багатогранного, ніж стереотип чиновника, іміджу сучасного державного службовця.

Автором розроблено пропозиції щодо вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику. Визначено показники, через які має відбуватися оцінка ефективності комунікації. Інтегральним показником виступає *рівень інформаційної задоволеності населення*. Доведено, що особливостями комунікацій в умовах невизначеності є: унікальність кризової ситуації; використання набору методів і технологій для збору, аналізу та поширення точної та своєчасної інформації через традиційні та нові канали зв'язку; залежно від типу кризи, вона може мати численні та системні наслідки для кожного громадянина і держав в цілому; вжиття систематичних і постійних заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям.

На основі аналізу наукових джерел запропоновано комунікаційну модель для органів публічної влади в умовах невизначеності яка складається із чотирьох фаз: *передкризової, початкової, кризової, посткризової*. Така модель комунікації в умовах невизначеності дозволить органам публічної влади передбачати інформаційні потреби громадськості, зацікавлених сторін та ЗМІ, для їх успішної взаємодії. Кожна фаза має унікальні інформаційні та комунікаційні рішення, і тривалість кризи впливатиме на інтенсивність та зміст комунікації в умовах ризику. Обґрунтовано, що для реалізації цієї моделі, зокрема, і для розробки і реалізації комунікаційних стратегій в цілому в Україні сьогодні існує проблема підготовки фахівців з окремих складових стратегічних комунікацій (публічна дипломатія, інформаційно-психологічні операції, військово-громадські зв'язки тощо) і, що не менш важливо, фахівців, здатних розробляти плани комунікаційних стратегій та ефективно їх реалізовувати. Останнє потребує достатньо глибоких знань не лише специфіки кожного окремого елемента стратегічних комунікацій, а й публічного управління загалом, механізмів координації державних інституцій, уміння налагоджувати ефективні відносини з недержавними акторами.

Тому найближчим часом ключовими питаннями розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні будуть налагодження ефективної координації, розробка цілісного бачення концепції стратегічних комунікацій, створення повноцінного та довготривалого механізм підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій в Україні, розробка їх чіткого та ефективного регламенту для практичного використання органами публічної влади в інтересах національної безпеки.

Ключові слова: комунікації у публічному управлінні та адмініструванні, комунікаційні стратегії, комунікаційні технології, взаємодія органів влади з громадськістю, внутрішні і зовнішні комунікації в публічному управлінні та адмініструванні, PR-технології, імідж органів влади, електронне врядування, відкритість і прозорість влади.

SUMMARY

Mykhaylova O.G. Communications in public management and administration: strategic aspect. – Qualifications scientific work on the rights of a manuscript.

The dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in 28 “Public Management and Administration” specialty 281 “Public Management and Administration”. State Tax University, Ministry of Finance of Ukraine. – Irpin, 2023.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the use of a strategic approach in the construction of communications in public management and administration.

Based on the results of the dissertation research, the theoretical and methodological principles of communication and the communication process in public management and administration were summarized, the meaning of the concepts “communication in public management”, “communication process in public management” was clarified, and the author's interpretation of the concept of

“communication strategies in public management” was proposed. The analysis of modern approaches to communication and communicative activity provided an opportunity to confirm that communication in public management and administration should be considered primarily with the use of technological, process approaches, as well as through the prism of activity as such (activity approach) and its system (including a number of elements of communication models of management, political communication, psychological communication, manipulation) taking into account legislative acts and internal organizational activities. Communication in public administration refers to the specific activity of public authorities at different levels of authority, which includes the following comprehensive areas, namely: strategic communications, which are considered as a system of national security and defense and as a foreign policy of the state, a system of strategic public administration, public policy in general, as well as the business environment; crisis communications; interpersonal communications; mass communications. It is specified that the communication process in public management and administration is a component of the public management process, management activity, a special type of state activity, during which information is exchanged between two or more participants in communication with the aim of achieving social unity while preserving the individual interests of each. An important characteristic of communications in public management and administration in a strategic aspect is the coherence and coordination of efforts of all subjects of the communication process, which provides for the existence of a single center for the development of goals and strategies, as well as the synchronization of actions of all institutes of public authority, the implementation of permanent communications of public authorities with target audiences in order to strengthen or preserve favorable conditions for the promotion of national interests, plans and programs.

The study of the problem field of the formation and functioning of communications in public management and administration, the analysis of

regulatory, legal and institutional-organizational support of communications in Ukraine made it possible to formulate the author's definition of the concept of “communication strategies in public management and administration”: this is a concept, program, general course of the subject management to determine and achieve the main communication goals of the state in the field of strategic management; perspective communication policy of the state, which ensures the achievement of long-term goals in the activities of public authorities. The strategic aspect of communications in public management and administration is that they should be oriented to the long-term perspective, therefore, for the implementation of measures aimed at achieving defined goals, strategic tools and means should be used as much as possible, which allow to gradually and systematically influence the beliefs of target audiences , which requires the development of appropriate plans, i.e. communication strategies.

Modern technologies for the development and implementation of communication strategies of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Strategy for the implementation of information and communication work of the Ministry of Finance of Ukraine, the Concept of strategic communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine were analyzed, which allowed us to come to the conclusion that despite the extensive structure communication channels, the system of state authorities currently lacks a single standard for the presence of information regarding their activities in the media space. The information is aimed mainly at a narrow audience, namely civil servants, experts and journalists, whose professional activity requires tracking the latest news regarding the activities of public authorities. This is explained by the lack of sufficient financing of national communication campaigns, which are carried out by the communication units of state authorities, and the lack of communication specialists.

As a result of the analysis of the state and problems of communication, systemic problems in the activities of public authorities were identified, which do

not allow to increase the effectiveness of their efforts. It has been proven that the positive perception of the activities of public authorities is influenced not only by the information field, which is formed by the Ukrainian mass media and target audiences, but also by informational messages of Russian propaganda. Requirements for communication strategies of public authorities and factors that can negatively affect their implementation are formulated.

It has been proven that the strategic aspect of communication in public management and administration is primarily and mainly related to external factors that primarily affect the choice of goals and directions of communication activities of the authority, and thus determine this choice. The essence of the interaction of public authorities with the external environment is to ensure effective state policy, adaptation of state reforms and changes implemented in life to possible future changes in the external environment. Achieving these tasks is impossible without increasing the level of trust and image of public authorities among citizens; raising citizens' awareness of the processes taking place in them; ensuring active participation of the public in the process of making management decisions and establishing feedback; improvement of cooperation with national and international mass media; strengthening the presence of public authorities at the international level; optimization of internal communications and information exchange in public authorities. In the dissertation study, the author determined the place and role of communications in the activities of heads of public authorities; the list of competencies of specialists responsible for the development and implementation of communication strategies in public authorities is defined. It has been proven that it is relevant in the activities of the heads of state authorities to shift the emphasis on the formation of systemic thinking in them and mastering the technologies of management of information and communication processes, which will contribute not only to increasing the efficiency of management activities, but also to the disclosure of personal potential, which will allow reducing the level of distancing of citizens from the process of making management decisions, to form a system of

interaction between state authorities, representatives of civil society, business, mass media, based on the principles of dialogue.

Methodical approaches to improving communication in public management and administration as a strategy for reforming public authorities are proposed; the communication mechanisms of forming a positive image of public administration bodies were investigated.

It is substantiated that the development of the field of public communications today should take place against the background of a new understanding of communications in public administration based on new concepts: "New Public Management", "Digital Government", "Network model of Government", "Anti-crisis Public Administration", "Good Governance", "Open Government Partnership", etc. The application of the basics of Government Relations (GR-management), which represent a system of technologies for effective political communication of target audiences with public authorities and act as a "feedback" tool that allows to convey, becomes relevant for understanding the essence and nature of communication in public management and administration. requests of target groups to the authorities, to effectively position them in the public space and ensure a balance of interests when making public and administrative decisions.

It is substantiated that the image of public authorities is one of the priorities of the state's communication activities. The task of building a positive image becomes especially relevant in connection with the growth of the technical capabilities of mass media and other information and communication technologies for the transmission of information. It is the mass media that shape the public's perception of public authorities and shape the perception of problems in their activities that may threaten the sustainable development of society. Therefore, today it is necessary to scientifically understand the processes of constructing the image of public administration bodies through communication mechanisms with the aim of their positive application as a regulatory tool at the state level. It is proven that the main goal of measures to create a positive image of a public authority should be the

creation of a more adequate, i.e. much more complex, multifaceted than the stereotype of an official, image of a modern civil servant.

The author has developed proposals for improving the communication process in the field of public administration in conditions of uncertainty and risk. Indicators have been defined, through which the evaluation of the effectiveness of communication should take place. An integral indicator is the level of information satisfaction of the population. It is proved that the peculiarities of communications in conditions of uncertainty are: the uniqueness of the crisis situation; using a set of methods and technologies to collect, analyze and disseminate accurate and timely information through traditional and new communication channels; depending on the type of crisis, it can have numerous and systemic consequences for every citizen and the states as a whole; taking systematic and permanent measures to prevent crisis situations.

Based on the analysis of scientific sources, a communication model for public authorities in conditions of uncertainty is proposed, which consists of four phases: pre-crisis, initial, crisis, post-crisis. Such a model of communication in conditions of uncertainty will allow public authorities to anticipate the informational needs of the public, interested parties and mass media, for their successful interaction. Each phase has unique information and communication solutions, and the duration of the crisis will affect the intensity and content of risk communication. It is substantiated that for the implementation of this model, in particular, and for the development and implementation of communication strategies in general, in Ukraine today there is a problem of training specialists in certain components of strategic communications (public diplomacy, information and psychological operations, military-public relations, etc.) and what is no less important, specialists capable of developing communication strategy plans and effectively implementing them. The latter requires sufficiently deep knowledge not only of the specifics of each individual element of strategic communications, but also of public administration in general,

coordination mechanisms of state institutions, and the ability to establish effective relations with non-state actors.

Therefore, in the near future, the key issues of the development of the strategic communications system in Ukraine will be the establishment of effective coordination, the development of a holistic vision of the concept of strategic communications, the creation of a full-fledged and long-term mechanism for the training of specialists in strategic communications in Ukraine, the development of their clear and effective regulations for practical use by public authorities in the interests of national security.

Keywords: communications in Public Management and Administration, communication strategies, communication technologies, interaction of authorities with the public, internal and external communications in Public Management and Administration, PR technologies, image of authorities, electronic governance, openness and transparency of authorities.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Грабовенко Н.В., **Михайлова О.Г.** (2023). Комунікації в публічному управлінні: стратегічний аспект. *The scientific paradigm in the context of technological development and social change: Scientific monograph*. Riga, Latvia. Part 1. pp. 407-435.
2. Грабовенко Н.В., **Михайлова О.Г.** Комуникативна взаємодія громадянського суспільства та органів державної влади як процес управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. №3(5). С.27-34. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1261>
3. **Михайлова О. Г.** Стратегічні комунікації в інформаційній політиці держави: шляхи розвитку в умовах російсько-української війни. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип.30. 2022. С.23-26. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/4.pdf>
4. **Михайлова О. Г.** Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Право, публічне управління та адміністрування. №5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-03>
5. **Mykhaylova O.** Інституційне забезпечення державної комунікаційної політики в сучасних умовах реалізації реформ. *Norwegian Journal of development of the International Science*. №104. 2023. С.57-60. – URL: https://www.nor-ijournal.com/wp-content/uploads/2023/03/NJD_104.pdf
6. **Mykhaylova O.** Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації: *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2 No. 2 (2023). С.93-99. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/issue/view/34>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. **Михайлова О.Г.** Про нормативно-правові засади комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах” (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – 445 с. – PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

8. **Михайлова О.Г.** Удосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні в контексті розвитку міжнародних фінансових відносин. II Міжнародний податковий конгрес: збірник матеріалів (м. Ірпінь, 26 листопада 2021 р.). – Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. – 1298 с. – PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

9. Михайлова О.Г. Комунікативна взаємодія громадянського суспільства та органів державної влади як процес управління: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах” (17 березня 2022 р.). – Ірпінь: ДПУ, 2021. С. 49-52. URL: https://drive.google.com/file/d/1gBKxxtRiHZjDUhBGtsR4_UvtvrZ06QOO/view

10. Михайлова О.Г. Нормативно-правове та інституційно-організаційне забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в Україні: проблеми і перспективи розвитку: збірник Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції “Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах” (16 березня 2023 р.). – Ірпінь: ДПУ, 2023. С. 153-155. URL: https://drive.google.com/file/d/1twN_WqdAStjysb-b5IJApMUWR6nWzJfb/view

Зміст

Вступ.....	18
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ.....	28
1.1. Теоретичне обґрунтування комунікації та комунікаційного процесу у публічному управлінні та адмініструванні.....	28
1.2. Проблематика формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні.....	57
1.3. Нормативно-правове та інституційно-організаційне забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.....	70
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АСПЕКТУ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ.....	92
2.1. Стратегія та її роль у системі комунікації.....	92
2.2. Аналіз сучасних технологій розробки та реалізації комунікаційних стратегій у публічному управлінні та адмініструванні.....	107
2.3. Місце та роль комунікацій у діяльності керівників органів публічної влади.....	142
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ЯК СТРАТЕГІЇ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	168
3.1. Розвиток сфери державних комунікацій	168
3.2. Комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління.....	177
3.3. Вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику.....	188
Висновки.....	206
Список використаних джерел.....	212

ВСТУП

Актуальність теми. Процес модернізації, впровадження адміністративних реформ, перехід управлінської діяльності на сучасні європейські стандарти актуалізує необхідність перетворення органів публічного управління та адміністрування України у сервісні структури, які, насамперед, відповідатимуть потребам та інтересам громадян, стоятимуть на загальноєвропейських принципах демократії, коли права і свободи людини та громадянина виступають і метою діяльності і беззаперечною цінністю держави.

У цьому контексті актуальним пріоритетом адміністративних реформ в Україні є формування нової управлінської культури органів публічної влади. Ефективність публічного управління та адміністрування на національному, регіональному та місцевому рівнях сьогодні значною мірою залежить від оволодіння всіма посадовими особами та керівниками органів публічної влади ефективними формами і методами стратегічного управління персоналом в організації та комунікаційними процесами в державі та суспільстві зокрема. Це обов'язково передбачає вміння чітко і зрозуміло створювати інформацію, знаходити необхідні канали і форми її передачі, враховуючи цілі щодо досягнення оптимального та взаємовигідного результату для всіх зацікавлених у цій інформації сторін.

Нові вимоги до органів публічної влади висуває сучасний стан розвитку суспільства, коли роль громадськості стає найважливішою в історії функціонування будь якої держави. Теорія демократії участі обґрунтовує необхідність безпосередньої участі громадян як на етапі прийняття державно-управлінських рішень, так і на етапі їх підготовки та реалізації, тобто в усьому політичному процесі.

Дослідники теорії демократії участі і фахівці-практики у галузі публічного управління активно шукають канали для ефективного залучення

громадян до процесу прийняття державно-управлінських рішень. Як стимулювання такої активності громадян виступає залучення їх до основ політичної культури. Ефективна комунікація з громадськістю сьогодні є джерелом сили публічної влади. Щоб досягти позитивних результатів завдяки участі громадськості, серед зацікавлених сторін необхідно постійно поширювати інформацію, яка має виходити і від громадськості, і від влади. Без інформації участь громадськості у політичному житті не має сенсу.

Ефективне публічне управління та адміністрування в державі не може бути без створення належної системи внутрішньої і зовнішньої комунікації та обміну інформацією у сфері публічного управління. Успішність діяльності персоналу органу публічної влади, громади і держави загалом та ефективність управління людськими ресурсами в них також прямо залежать від створення, функціонування та розвитку ефективної системи взаємодії між ними.

Система комунікацій пов'язує органи публічної влади з суб'єктами публічного управління – бізнесом, громадським сектором та населенням країни в цілому. Сьогодні відбувається постійне ускладнення цієї системи, пов'язане як зі зміною концепції публічного управління та адміністрування, розвитком комунікаційних технологій і засобів, так і із зростанням потреб суспільства в участі у вирішенні питань стратегічного публічного управління в умовах таких кризових явищ, як пандемії, війни, післявоєнна відбудова тощо.

Ефективний, результативний, адекватний та комплексний інструментарій публічного управління та адміністрування в умовах актуалізації нових викликів інформаційно-комунікаційного простору, що сприятиме організації злагодженої взаємодії суб'єктів публічного управління та інститутів громадянського суспільства щодо досягнення мети, встановлення, прогнозування, планування та програмування соціально-економічного розвитку держави, є комунікаційні стратегії.

Низка концептуальних стратегічних документів розвитку держави визначає впровадження комунікаційних стратегій у систему органів публічного управління та адміністрування надзвичайно важливим і актуальним завданням. Ці обставини зумовлюють актуальність дослідження стратегічного аспекту комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні з метою підвищення ролі цього важливого ресурсу в управлінні справами суспільства та держави.

Важливість комунікації як однієї з основ менеджменту осмислювалася вже в класичних теоріях управління та теоріях організації А. Файоля, Ф.Тейлора, А. Богданова, А. Гастєва, Е. Мейо та ін. В українській управлінській науці це питання розглядали О. Баранов, А. Барікова, С. Бойчун, Ю. Довбуш, О. Загвойська, С. Квіт, К. Кислюк, А. Кірмач, І. Куспляк, Ю.Мазурок та інші. Проблеми становлення та розвитку суспільних комунікацій та демократичного державного управління досліджували І.Арістова, М. Головатий, Л. Губерський, Т. Гузенко, І. Драган, Р. Драпак, В.Дрешпак, Н. Драгомерецька, Т. Крайнікова, А. Колодій, В. Ліпкан, В.Лизанчук, А. Москаленко, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Радченко, В. Різун, Є.Романенко, В. Садівничий, М. Сенченко, О. Скрипнюк та ін.

На концептуальних засадах стратегічних комунікацій та їх зв'язку з національними стратегіями здебільшого зосереджуються закордонні дослідники: Дж. Андерсон і Ф. Хауб, Е. Голдман, П. Корніш, Дж. Ліндлі-Френч і К. Йорк, А. Міссіорі, К. Павло та ін. Сутність стратегічних комунікацій у вітчизняній науці вперше дослідив Г. Почепцов, який охарактеризував це поняття та виокремив сфери його використання: політика, бізнес та державне управління. Теоретико-методологічні засади інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління вивчала Т. Сивак. Сутність та особливості використання стратегічних комунікацій, зокрема в публічній дипломатії, у міжнародних відносинах

досліджували вчені Д. Дубов, О. Євмешкіна, Є. Макаренко, Є. Тихомирова, Д.Базаркіна, А. Баровська, С. Гуцал, Л. Пелепейченко та інші.

Різні аспекти взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства досліджували зарубіжні та вітчизняні учені, зокрема Г. Алмонд, В.Бортніков, С. Верба, П. Возняк, Н. Грабовенко, Н. Дембіцька, Я. Жаліло, Г.Зеленько, К. Кандагура, М. Кармазіна, Б. Кістяківський, А. Колодій, О.Корнієвський, О. Крутій, А. Крупник, П. Манжола, В. Нанівська, О. Фісун, А. Халецька, Дж. Ціммерман, В. Яблонський та інші. Зокрема, основні теоретико-методологічні засади взаємодії органів публічної влади з громадськістю досліджувала О. Бабінова. Європейський досвід інституційного забезпечення державної комунікативної політики вивчала А.Баровська.

Проблема створення цілісної системи розробки і реалізації комунікаційних стратегій у публічному управлінні та адмініструванні у вітчизняному науковому середовищі ще не здобула належного теоретичного висвітлення, що й обумовило вибір теми дисертації, її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планом наукових досліджень кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету в рамках теми: “Становлення України як суб’єкта міжнародних відносин в умовах глобальних викликів (історичний, політичний, управлінський і соціогуманітарний аспекти)”. У межах цієї теми особисто автором обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, а також згідно з планом досліджень кафедри мовної підготовки та соціальних комунікацій “Формування крос-культурних компетенцій у здобувачів вищої освіти гуманітарних спеціальностей: мовний та медійний аспекти” (реєстраційний номер 0122U200704). У межах цієї теми на основі узагальнень, виконаних автором, запропоновано низку методологічних положень та рекомендацій щодо

удосконалення підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у Державному податковому університеті.

Мета та завдання дослідження. *Метою* дисертації є обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного підходу у побудові комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні.

Для реалізації зазначеної мети поставлено та вирішено такі науково-практичні *завдання*:

- узагальнити теоретико-методологічні засади комунікації та комунікаційного процесу у публічному управлінні та адмініструванні, уточнити зміст понять “комунікації у публічному управлінні”, “комунікаційний процес у публічному управлінні” і запропонувати авторську інтерпретацію поняття “комунікаційні стратегії у публічному управлінні”;
- проаналізувати сучасні технології розробки та реалізації комунікаційних стратегій у публічному управлінні та адмініструванні;
- визначити місце та роль комунікацій у діяльності керівників органів публічної влади; визначити набір компетентностей фахівців, відповідальних за розробку і реалізацію комунікаційних стратегій в органах публічної влади;
- запропонувати методичні підходи до вдосконалення комунікації у публічному управлінні та адмініструванні як стратегії реформування органів публічної влади;
- дослідити комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у сфері комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо розробки та реалізації комунікаційних стратегій у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження слугували діалектичний метод пізнання і комплексний підхід до вивчення засад комунікацій та комунікаційного процесу в публічному управлінні та адмініструванні в Україні, законодавчо-правові та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з цієї проблематики, загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Із спеціальних методів дослідження в дисертації було застосовано: *історичний аналіз* – при дослідженні тенденцій комунікації в публічному управлінні та адмініструванні в Україні та поза її межами; *монографічний* – при аналізі наукової літератури з досліджуваної теми та виявленні стратегічного підходу до комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні; *абстрактно-логічний* – при застосуванні методологічних положень теорії для визначення теоретико-методологічних засад комунікації у публічному управлінні та адмініструванні. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства фінансів України, Міністерства оборони та збройних сил України, наукова література тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. До найвагоміших результатів дослідження, що відображають наукову новизну, розкривають зміст дисертації та виносяться на захист, належать такі:

вперше:

- розроблено комунікаційну модель для органів публічної влади в умовах невизначеності і ризику, яка заснована на принципах гнучкості, відкритості і прозорості, залучення стейкхолдерів, аналізу, оцінці ризиків та

системі кризового управління (передкризової, початкової, кризової, посткризової фази) з урахуванням нових трендів технологічного розвитку та зміни соціального, економічного та політичного середовища, які впливають на комунікацію органів публічної влади. Розроблена модель має потенціал підвищити якість комунікації та забезпечити ефективне управління невизначеністю та ризиком у роботі органів публічної влади;

удосконалено:

– науковий підхід до формування стратегії реформування органів публічної влади, який, на відміну від існуючих, орієнтований на удосконалення комунікаційних відносин у публічному управлінні та включає системний аналіз, використання емпіричних даних, залучення наукових методів дослідження та засобів моделювання (аналіз поточного стану; визначення цілей; розробка альтернатив та їх оцінка; впровадження та моніторинг; залучення експертів; постійне оновлення та адаптація), що дає можливість забезпечити обґрунтовані та доказові рішення, підвищує шанси на успіх реформ сприяючи розвитку сильної та ефективної системи комунікаційних відносин у публічному управлінні;

– компоненти і принципи механізму розробки та реалізації комунікаційних стратегій органів публічної влади, які, на відміну від існуючих, передбачають: аналіз аудиторії, визначення цілей, повідомлення та інформування, двосторонню комунікацію, прозорість і відкритість, координацію та співпрацю, оцінку результативності та сталий розвиток. Представлені компоненти і принципи мають важливе значення для забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю, інформування громадян про діяльність органів влади та забезпечення відкритості і прозорості у роботі державних структур;

– методичний підхід до аналізу та систематизації тенденцій комунікації в публічному управлінні та адмініструванні, який, на відміну від наявних, передбачає оцінку ефективності реалізації сукупності концепцій (“нового

публічного управління” (New Public Management), “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого управління” (Network model of Government), “антикризового публічного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “доброго уряду” (Good Governance – управління якістю), “відкритого уряду” (Open Government Partnership)), що дозволяє адаптуватися до змінних потреб громадськості та забезпечувати ефективне спілкування зі зацікавленими сторонами;

дістали подальшого розвитку:

- уточнення змісту понять “комунікації у публічному управлінні”, “комунікаційний процес у публічному управлінні”; запропоновано авторську інтерпретацію поняття “комунікаційні стратегії у публічному управлінні”;

- теоретико-методологічні засади комунікацій та комунікаційного процесу в публічному управлінні та адмініструванні, які базуються на розумінні важливості ефективного обміну інформацією між учасниками цих процесів та передбачають передачу інформації, обмін думками й ідеями, координацію дій, прийняття рішень та побудову взаємовідносин між учасниками;

- обґрунтування компетентностей професійної діяльності керівників органів публічної влади, що зумовлене глобальною інформатизацією та діджиталізацією публічної сфери на основі використання сукупності інструментів, які надають нові можливості для швидкого та ефективного обміну інформацією між учасниками публічного управління (інтернет, соціальні медіа, електронні платформи та інші інструменти), дозволяють широко залучати громадськість до дискусій, збирати та аналізувати великі обсяги даних, створювати електронні платформи для зручного обміну інформацією між учасниками, а також забезпечувати прозорість і доступність публічної інформації;

- шляхи вдосконалення комунікаційного процесу у сфері публічного управління та адміністрування в умовах невизначеності і ризику, які

передбачають: систематичний огляд та оновлення комунікаційних стратегій; ефективне використання даних і аналітик; співпраця та партнерство; навчання та розвиток співробітників; зворотний зв'язок; використання сучасних комунікаційних засобів; залучення громадськості. Ці шляхи сприятимуть покращенню комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику, сприяючи більшій прозорості, взаємодії та залученню громадськості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення, що наведені у дисертації, характеризуються достатнім ступенем готовності для використання в практичній діяльності щодо комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, доведені до рівня практичних рекомендації, які можуть бути використані з метою вдосконалення комунікації органів публічної влади з громадськістю, ЗМІ; створення та функціонування ефективної системи взаємодії усіх зацікавлених у цьому сторін: органів державної влади та органів місцевого самоврядування під час вироблення державної комунікаційної політики на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях; громадських організацій у процесі впливу на прийняття державно-управлінських рішень; ЗМІ у процесі комунікації з органами публічного управління в умовах переоцінки засобів та інструментів цифрових технологій; визначення переваг і недоліків у розробці комунікаційних стратегій в аспекті забезпечення якості взаємодії та мотивації державних службовців тощо.

Системні теоретичні розробки дисертаційного дослідження використовуються в освітньому процесі Державного податкового університету при викладанні навчальної дисципліни – “Комунікації в публічному управлінні та адмініструванні”.

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки і пропозиції, що містяться в дисертаційній роботі, є результатом особистих

розробок автора. У дисертації не використовуються ідеї та розробки, що належать іншим авторам.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження обговорювалися на методологічних семінарах і засіданнях кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету (м. Ірпінь). Результати дисертаційного дослідження було оприлюднено на: VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції “Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах”, 18 березня 2021 р., м. Ірпінь, 2021, ДПУ; IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції “Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах”, 17 березня 2022 р., м. Ірпінь, 2022, ДПУ; II Міжнародному податковому конгресі, 26 листопада 2021 р., ДПУ; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції “Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах”, 16 березня 2023 р., м. Ірпінь, 2023, ДПУ.

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено у 10 наукових публікаціях, серед яких: 1 монографія (розділ у співавторстві); 3 статті у наукових фахових виданнях з державного управління; 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав; 4 - тез доповідей на конференціях і форумах.

Обсяг та структура дисертації. Робота складається з анотації, вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 249 сторінок, з них основного тексту – 193 сторінки. Список використаних джерел налічує 372 найменування та займає 37 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

1.1. Теоретичне обґрунтування комунікації та комунікаційного процесу у публічному управлінні та адмініструванні

Комунікації в публічному управлінні та адмініструванні сьогодні є найважливішою сферою, яка забезпечує зв'язок влади з людьми. Як свідчать національна та світова практики, комунікація в публічному управлінні є специфічною діяльністю, яка потребує вивчення та наукового обґрунтування для застосування та розвитку.

Для розуміння ролі комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні важливо розуміти, що публічне управління є специфічним видом цілеспрямованої діяльності, особливим видом соціального управління [5]. Дослідники в галузі публічного управління приділяють увагу комунікативним аспектам роботи фахівців у цьому управлінському середовищі соціального розвитку як важливому компоненту професійної діяльності державних службовців.

Сьогодні, в епоху глобальних комунікацій, взаємодія держави, громадян та інститутів громадянського суспільства здійснюється в принципово нових умовах, що створює нову модель суб'єкт-суб'єктної взаємодії між ними у публічному просторі, яка, зокрема, ґрунтується на свободі інформації (свободі слова), свободі комунікації, праві на участь в управлінні державними справами [12].

“Свобода слова, – тлумачить короткий оксфордський політичний словник, – це “право на вільний прояв власних думок, поглядів і переконань (усно, письмово, за допомогою засобів масової інформації тощо) – одна з

основних демократичних свобод громадян, визнана міжнародними та європейськими актами та закріплена в конституціях більшості держав” [102].

Похідним від поняття “свобода слова” є поняття “свобода комунікацій”, яке означає широке право громадянина вільно поширювати свої думки, погляди, ідеї, отримувати інформацію як від інших громадян, так і від державних органів, а також гарантоване право на отримання зворотного зв’язку. Окрім того, на думку дослідників [12], в сучасних реаліях висловлення особистістю власної думки (звичайно, якщо це відбувається за умови, що не порушуються права та свободи інших осіб) щодо незгоди з думкою ЗМІ та журналістів також є важливою складовою природного права людини на свободу слова та свободу інформації.

Короткий оксфордський політичний словник, який в сучасному розумінні визначає поняття “свобода інформації”, тлумачить його здебільшого як таке, що має державно-управлінський характер і розглядає як вільний доступ особи до загальної інформації, що міститься в документах влади [102].

У класичному демократичному конституційному праві поняття “свобода інформації” є узагальнюючим і охоплює такі права і свободи, а саме: свободу слова, свободу вираження поглядів, свободу преси та інших засобів масової інформації, право на отримання інформації суспільного значення, свободу поширення інформації будь-якими законними способами. Реалізація цього права обов’язково супроводжується заборонаю цензури та певними обмеженнями інформаційних свобод, які, у свою чергу, мають бути чітко кваліфіковані як необхідні в демократичному суспільстві та мати правові підстави.

Отже, функцію комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні слід розглядати як невід’ємну складову політики демократичної держави, сутність якої полягає в гарантуванні права кожного громадянина не лише отримувати, використовувати, поширювати та зберігати інформацію, створену в ході діяльності суб’єктів владних повноважень, а й забезпечити відкритість

і прозорість діяльності цих суб'єктів, а також забезпечити конституційні права щодо участі громадян в прийнятті державно-управлінських рішень.

На сучасному етапі у науці і практиці виокремлюють декілька основних теорій комунікації та комунікативної діяльності [64], серед яких:

- структурно-функціональні теорії – базуються на твердженні, що соціальні структури реальні і функціонують об'єктивно;
- когнітивні та поведінкові теорії – зосереджені на психології взаємодії суб'єктів комунікації;
- інтеракціоністські теорії – досліджують соціальне життя як процес взаємодії;
- інтерпретаційні теорії – вивчають процеси усвідомлення людьми власного досвіду комунікації в різних життєвих обставинах;
- критичні теорії – пов'язані з конфліктом інтересів у суспільстві та способами комунікації, які дозволяють одній соціальній групі домінувати над іншими;
- нормативні теорії – базуються на твердженні, що засоби масової інформації, які володіють різноманітними каналами передачі, зберігання та відтворення інформації у суспільстві, мають діяти відповідно певних умов та цінностей, бути соціально відповідальними.

Окрім того, теорії комунікації класифікують за мірою впливу [64], а саме:

- мікро-теорії, які вивчають роль комунікацій у повсякденному житті людей і досліджують, як вони використовують інформацію, рівень їхньої активності та задоволення від інформації;
- теорії середнього радіуса дії досліджують обмежену дію засобів масової інформації (теорія інформації, теорія дифузійних потоків та ін.);
- макро-теорії аналізують вплив засобів масової інформації на культуру та суспільство загалом.

Аналізуючи сучасні наукові дослідження [95], можна виділити наступні аспекти дослідження комунікації:

- 1) інформаційно-комунікативний (вивчає комунікації як вид особистісного спілкування, під час якого відбувається обмін інформацією);
- 2) інтерактивний (досліджує комунікації як взаємодію індивідів у процесі співпраці);
- 3) аксеологічний (розглядає комунікацію як процес обміну цінностями);
- 4) гносеологічний (ґрунтується на тому, що під час комунікації людина виступає як об'єкт і суб'єкт соціального пізнання);
- 5) нормативний (вивчає місце і роль комунікації в процесі нормативної регуляції поведінки індивідів, а також як процес передачі і закріплення норм у свідомості людини, реальне функціонування стереотипів її поведінки);
- 6) семіотивний (констатує, що комунікація виступає як специфічна знакова система, з одного боку, і як посередник у функціонуванні різних знакових систем, з іншого);
- 7) соціально-практичний (праксеологічний) (досліджує комунікації як процес обміну діяльністю, здібностями, вміннями та навичками).

Виокремлюють також теорії і концепції [91], які складають основу комунікативної діяльності, а саме:

- *Авторитарна теорія* розглядає засоби масової інформації як повністю залежні від держави, до яких застосовуються цензура і різні способи покарання за критику влади. Цензура ЗМІ пояснюється прибічниками даної теорії тим, що держава як політичний інститут завжди має пріоритет над правом людини на свободу слова.

- *Теорія вільної преси* (лібертаріанства) навпаки відстоює права людини на необмежену свободу слова, припускає навіть вседозволеність ЗМІ щодо висвітлення інформації, коли відсутня соціальна відповідальність з боку як ЗМІ, так і органів державної влади.

- *Теорія соціальної відповідальності* розглядає діяльність ЗМІ через призму певних зобов'язань перед суспільством. В основі такої діяльності є поєднання саморегулювання, державного управління та високих професійних стандартів, що є обов'язковою вимогою.

- *Теорія комунікації* вивчає процес розвитку комунікації в умовах трансформаційних суспільних змін. Слабкість цієї теорії полягає в тому, що “розвиток” часто ототожнювали з пропагандою.

- *Теорія медіа* (демократизації медіа; демократичної участі медіа) виступає проти комерціалізації сучасних ЗМІ. Критикується бюрократичний контроль над ЗМІ.

- *Поведінкова теорія* доводить, що ЗМІ впливають на масову аудиторію і можуть свідомо змінювати або контролювати поведінку людей. Люди схильні піддаватися масовим комунікаціям лише в тому випадку, якщо останні відповідають їхнім настроям та інтересам. Люди схильні організовувати масові інформаційні спільноти відповідно до своїх уже існуючих поглядів (вибіркове сприйняття та збереження).

- *Двоступенева теорія інформаційного потоку* базується на розумінні того, що неформальні соціальні групи певним чином впливають на людей, формуючи медіа-контент, який вони обирають або використовують.

- *Одноступенева теорія інформаційного потоку* стверджує, що канали комунікації, зокрема ЗМІ, безпосередньо спілкуються з масовою аудиторією, де повідомлення “фільтруються” лідерами думок.

- *Теорія багатоступеневих інформаційних потоків* базується на ідеї існування кількох “реле” в потоці комунікацій від відправника до великої аудиторії.

- *Теорія “використання інформації для задоволення”* стверджує, що люди використовують інформацію для багатьох цілей, включаючи задоволення. Дослідники виокремлюють чотири види задоволеності:

- від інформації (люди задовольняють власну зацікавленість за допомогою новин тощо, що у свою чергу створює враження, що вони мають достатню обізнаність у різних питаннях);

- від особистісної ідентифікації (людина шукає модель для власної поведінки через новини тощо; символи, які сприймає – перетворює на власну поведінку або переконується у власній правоті тощо);

- від інтеграції та соціальної взаємодії (людина хоче знати більше про інших людей через новини, фільми, шоу тощо);

- від розваг (можливість відпочити, провести час тощо). Засоби масової інформації використовуються для задоволення конкретних потреб людини: пізнавальних (отримання інформації, знань); емоційних (приємне душевне переживання); особистісних (формування самооцінки); соціальних (формування самооцінки) тощо.

- *Теорія “спіралі мовчання”* доводить, що ЗМІ публікують думки, які домінують у соціумі, і люди коригують власні думки та погляди на основі свого сприйняття, щоб уникнути соціальної ізоляції. Тільки “новатори” та “агенти змін” не бояться висловлювати власну думку, бо не бояться ізоляції.

- *Теорія когерентності* ґрунтується на потребі людей узгоджувати власні переконання та судження з метою зменшення дисонансу, створюваного комунікаціями.

- *Теорія залежності* доводить, що споживачі інформації залежать від неї, задовольняючи свої комунікаційні потреби. Соціальні інститути та медіасистеми взаємодіють із громадськістю, створюючи потреби, інтереси та мотивацію людини. Ступінь залежності відповідає кількості інформації, яка транслюється і споживається, функцій, які виконує інформація, і соціальної стабільності.

- *Теорія поведінкового моделювання* доводить, що ЗМІ формують моделі поведінки, зокрема насильства та поведінки агресора.

- *Теорія смислів* показує, що ЗМІ, характеризуючи ту чи іншу структуру, змінюють зміст і формують нове уявлення, що відображає реальний світ тієї чи іншої структури (наприклад, поліції, державної адміністрації тощо).

- *Теорія культури* вивчає вплив телебачення на глядачів, у яких формується загальне уявлення про світ, інші культури тощо. Телебачення формує культурні стереотипи, способи оцінки цінностей. Встановлюються ієрархії цінностей.

- *Теорія розповсюдження інновацій* відстежує процес, за допомогою якого нова ідея або практика передається через певні канали та через певний час між членами соціальної системи. Описує чинники, які впливають на думки та поведінку людини, а також на прийняття нової технології чи ідеї.

- *Теорія соціального навчання* припускає, що медіа-повідомлення дозволяють аудиторії ідентифікувати привабливих персонажів, які демонструють поведінку, емоції тощо і дозволяють глядачеві моделювати власну поведінку.

- *Циркулярна модель комунікації* підкреслює циркулярний характер комунікації, де її учасники постійно перемикаються між ролями джерела (кодувальника) і приймача (декодувальника).

- *“Інформаційна модель” комунікації* вивчає декомпозицію інформаційної системи на підсистеми з метою оцінки ефективності різних комунікаційних каналів і кодів.

- *модель SMCR* (джерело, повідомлення, канал і приймач) орієнтована на індивідуальні характеристики комунікації і підкреслює роль взаємодії між джерелом і отримувачем інформації в процесі комунікації; чим більше розвинені комунікативні навички джерела та одержувача, тим ефективніше буде закодовано та декодовано повідомлення.

- *Теорія «адаптивної концепції мислення»* (Rational; АСТ) базується на судженні про те, що пізнання є процесом розуміння, отримання знань та інформації за допомогою думки та інших органів чуття. Ця теорія є моделлю,

яка демонструє процес розуміння та отримання знань та інформації, розглядає виконання завдань людиною в кілька етапів і процесів, забезпечує основу для цих процесів у її свідомості. Ця теорія бере за основу символи та їх вплив на людину і намагається звести все до кількісних показників.

- *Теорія “формування порядку денного”* базується на уявленнях про вплив на свідомість людини через порядок подання інформації, особливо засобів масової інформації. Йдеться про новини та про те, як ці новини відображаються в масовій свідомості.

Виокремлюють декілька рівнів цієї теорії: 1-й рівень – проблеми використання медіа для впливу на сприйняття та думки людей; 2-й рівень – ЗМІ зосереджуються на особистостях, особливо на тому, що люди повинні думати про інформацію (політичні новини, оголошення, ділові новини, зв'язки з громадськістю); 3-й рівень – ЗМІ подають цінності та норми, відповідно до яких людина будує своє життя. Головним у цьому процесі є контроль за вибором контенту масової інформації, про який йдеться в ЗМІ. Контроль розглядається як суспільна прерогатива, оскільки він применшує роль редакторів у визначенні ролі інформації як вартої новин. Хоча саме редактори ЗМІ обирають з лавини новин те, що буде надано громаді. Вони також визначають, що саме має з'явитися в ЗМІ, а що громадяни не повинні знати. ЗМІ визначають, що має стати головною новиною і яке враження вона справлятиме на отримувачів інформації. Саме засоби масової інформації створюють у населення враження про те, що є головним у світі і має першочергове значення. Це робиться щодня, коли є новина із заголовком або ця новина може бути представлена під різними заголовками впродовж кількох місяців. При цьому використовуються дискусії або експертні висновки.

- *Теорія “Моделі AIDA”* (увага, інтерес, бажання, дія) базується на тому, на що треба впливати, щоб змусити людину щось робити, зокрема: на увагу, на інтерес, на бажання та на поведінку. Особливо це стосується реклами. Вважається, що насамперед будь-яка реклама повинна привертати увагу

споживача (замовника). Після цього цікавість (інтерес) до продукту повинна пробудитися і стати усвідомленою. Потім приходить усвідомлення інтересу, реклама повинна створити певні бажання у споживача, щоб він захотів використовувати товар. Насправді бажання певного товару має бути сильнішим за рекламу інших товарів. На останньому етапі споживач повинен визнати найкращий продукт і купити його. Сама модель цієї теорії була винайдена піонерами американського стимулювання збуту (Льюїсом) наприкінці 1800-х рр. Модель говорить про різні етапи, через які проходить споживач, перш ніж придбати продукт або послугу. Основним фактором ефективності цієї моделі вважається здатність споживачів, які повинні легко зрозуміти повідомлення, виділити його (повідомлення) з потоку інформації.

- *Атрибутивна теорія* базується на розумінні того, що дійсність наділена певними якостями або характером людини. Вважається, що кожна людина намагається зрозуміти соціальний світ, у якому вона опинилася, знайти сенс життя і своїх наслідувачів. Людина завжди співвідносить власну поведінку з поведінкою інших. Теорія була розроблена відомим австрійським психологом Ф. Хайдером у 1958 році і знаходиться під впливом соціальної психології, за допомогою якої дослідник пояснює причини індивідуальної поведінки та подій.

- *Теорія когнітивного дисонансу* базується на виникненні певного дисонансу в процесі мислення людини, коли вона отримує нові знання, які не збігаються з наявними знаннями, ідеями та думками. Крім того, цей дисонанс проявляється тоді, коли людина обирає один із кількох варіантів під час прийняття рішення тощо. Вважається, що це призводить до виникнення відчуття дискомфорту через наявні альтернативні думки, одна з яких суперечить іншій. Людський розум прагне уникати таких зіткнень і напружи за допомогою різних методів і прагне досягти гармонії.

Представники цієї теорії вважають, що розум досягає своєї гармонії за допомогою кількох етапів: 1 етап – зміна ставлення або поведінки; 2 етап –

оптимізація поведінки за рахунок появи нових ідей, суджень, уявлень; 3 етап – оптимізація поведінки за рахунок нових знань. Автором цієї теорії був Фестінгер (середина XIX століття), відомий своїми теоріями “когнітивного дисонансу” і “соціального порівняння”. Ця теорія є суб’єктивною, оскільки неможливо фізично спостерігати когнітивний дисонанс таким чином, щоб отримати об’єктивні вимірювання. Важко передбачити, чи діятимуть люди так чи інакше відповідно при певних обставинах. Підкреслюється, що кожен народ завжди має свої індивідуальні відмінності. Останню тезу забувають сучасні ЗМІ та їхні консультанти, намагаючись повернути всіх до одного знаменника.

- *Теорія контекстної конструкції* базується на припущенні, що будь-яке рішення чи традиційний продукт розробляється на основі яскравої ідеї. А отже будь-яке рішення має відповідати вимогам і потребам споживача, а методи роботи мають бути простими у застосуванні і вирішувати проблеми споживача. Ця теорія базується на процесах і технологіях проектування: збір даних, процес проектування, командна робота, контекст організаційного менеджменту. Головна мета – отримати достовірні та коректні дані, які дозволять прийняти правильне рішення. Основна увага приділяється розробці ефективних рішень. Вважається, що при проектуванні необхідно спочатку визначити, які питання або проблеми мають бути вирішені, які функції мають бути включені тощо. Наступний важливий крок – перевірити своє сприйняття, щоб переконатися, що ваші дії правильні.

- *Концепція “одомашнювання”* (Domestication) підкреслює, що повсякденне життя є складним явищем, наповненим великою кількістю правил, ритуалів, процедур, шаблонів. Одомашнення медіа-технологій розглядається як соціальна дія та комунікація, які включають певні технології (зокрема ІТ). Ці технології поєднують публічний і приватний простір. Концепція використовується в багатьох сферах: соціальні технології, засоби масової інформації, комунікаційні дослідження тощо. Для розробників

технологій важливо, щоб сама технологія стала значущою у сфері людської діяльності. Цей підхід є цінним в діяльності органів публічної влади щодо використання ЗМІ як способу комунікації із громадськістю, тому що вони стають популярними в суспільстві. Для цього важливо, щоб новини, які транслюють ЗМІ, були частиною життя людини і транслювалися з використанням усіх наявних технічних пристроїв: комп'ютерів, мобільних телефонів, телебачення, інших гаджетів). Доступність Інтернету призводить до перетворення сучасної людини у “громадянина світу”.

- *Модель Лассвелла* (Harold Dwight Lasswell) вивчає комунікації за функціями, які вони виконують, а саме: функцією моніторингу навколишнього середовища; функцією аналізу складових суспільства; функцією передання культурних надбань між поколіннями. Науковці відзначають, що ця модель схожа на комунікаційну модель Аристотеля. У цій моделі комунікаційний компонент поєднується з аналізом менеджменту, контент-аналізом, медіа-аналізом, аналізом аудиторії та аналізом впливу.

- *Теорія “соціального ринку”* – це набір теорій, спрямованих на визначення рівнів зростання суспільної цінності і ролі інформації в соціумі. Цю теорію використовували соціальні та благодійні організації, щоб сприяти або протидіяти прояву певних моделей поведінки. Ця теорія намагається визначити структуру, яка може бути використана для розробки, впровадження та оцінки інформаційних кампаній, де цільову аудиторію визначають на основі її інформаційних потреб. Вона заснована на спробі чітко зрозуміти роботу соціальних і психологічних факторів, щоб успішно ними маніпулювати з метою підвищення ефективності інформаційних кампаній. Дана теорія також вивчає різноманітні соціальні та психологічні бар'єри, які перешкоджають потоку інформації через засоби масової інформації і пропонує шляхи подолання цих бар'єрів, основним з яких є створення ситуації усвідомлення. Інформування відбувається через усі доступні канали: ЗМІ, інтернет тощо. Недоліком цієї теорії є її висока вартість.

- *Діяльнісна теорія комунікації* вважає ключовим поняттям людську свідомість, яка сформувалася шляхом переживання суб'єктивності людської свідомості. Діяльнісна теорія базується на тому, що основою людської діяльності є закономірності, цілі, когнітивні моделі, наміри та абстрактні поняття; розглядає інтеграцію технологій як інструменти (знаки, мова, машини, комп'ютери), які опосередковують соціальну дію. Основною особливістю даної теорії є зосередження на взаємодії між людьми та інструментах цієї взаємодії, які сформувалися в результаті людської діяльності, зокрема технічних елементах розвитку Інтернету, інформаційних систем і комп'ютерних технологій тощо. Сучасні дослідження комунікативної діяльності базуються на аналізі колективної поведінки спільноти, яка формується через соціальні мережі та є наслідком нетривіальних схем зв'язків через переплетення соціальної мережі.

Аналіз сучасних підходів до комунікації та комунікативної діяльності надав нам можливість зробити висновок, що комунікацію в публічному управлінні доцільно розглядати насамперед через призму діяльності як такої (діяльнісного підходу) та її системності (включаючи низку елементів комунікаційних моделей управління, політичної комунікації, психологічної комунікації, маніпулювання) з урахуванням законодавчих актів та внутрішньо організаційної діяльності [77]. Саме такий підхід дозволив науковцям і практикам у цій сфері сформулювати складові комунікаційної політики, стратегії, комунікаційні плани тощо. Так, відповідно до діяльнісного підходу публічне управління постає як “діяльність органів державної влади, яка спрямована на створення умов для реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, для узгодження різноманітних груп інтересів як у суспільстві, так і між державою та суспільством, для забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами” [71].

Отже, комунікація в діяльності суб'єктів публічної влади не є сукупністю окремих способів чи прийомів взаємодії, а включається в усі види діяльності та виступає засобом, що її обслуговує.

Комунікацію можна характеризувати як *процес*, під яким зокрема, розуміють сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату. За *процесним підходом*, “комунікація – це процес координації комунікаційної діяльності суб'єктів публічного управління” [16], спрямований на встановлення довгострокових зв'язків із цільовими аудиторіями (об'єктами) та посилення їх стратегічного ефекту; синхронізація суб'єктами цілей, дій, смислів, ідей тощо з метою проектування в стан масової свідомості стратегічних цінностей, інтересів і завдань, реалізації місії та стратегій розвитку; постійна інформаційна взаємодія із зацікавленими сторонами, цільовими аудиторіями з метою вимірювання поведінкових та соціальних змін, внесення корекційних дій на шляху досягнення визначеної стратегічної мети. [289]

Комунікації у наукових джерелах розглядаються, зокрема, і з позицій *технологічного підходу*, виходячи з розуміння, що технологія – це сукупність дій, які мають бути реалізовані послідовно та доцільно; з використанням суб'єктом конкретних засобів і прийомів для досягнення певної мети з оптимальним використанням ресурсів [256]. Тобто, комунікації характеризуються, з одного боку, як основа управлінського процесу, як особливий вид державної діяльності, а з іншого – як технологія управління.

Виходячи із завдань нашого дослідження, виникає необхідність проаналізувати існуючі у вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах підходи до визначення сутності терміну “комунікації” з метою з'ясування змісту понять “комунікації в публічному управлінні та адмініструванні” та “комунікаційні стратегії”. Попередній аналіз теорій комунікації встановив, що підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до цього поняття мають різне трактування та характеристики. З самого початку зауважимо, що автори, які у

своїх працях зосереджувалися на комунікації, розглядали її крізь призму наукових галузей, у межах яких здійснювався аналіз, тобто в рамках філологічних, юридичних, політичних наук та науки про публічне (державне) управління. Тому досі немає усталеного підходу та чіткого визначення поняття “комунікації”, “комунікаційні стратегії” загалом, у тому числі й у публічному управлінні та адмініструванні.

Така ситуація зумовлена недосконалістю державної інформаційно-комунікаційної політики, спрямованої на просування національних інтересів і державних цілей, відсутністю ефективного стратегічного планування та кваліфікованих спеціалістів у цій сфері. Державне регулювання інформаційного простору, як і комунікаційна діяльність органів публічного управління та адміністрування зокрема, не є системними, тобто здійснюються хаотично, епізодично і досі не виокремилися в самостійну складову державної політики.

Існує багато підходів до тлумачення категорії “комунікація”.

З точки зору менеджменту, комунікація – це форма діяльності, що здійснюється між людьми як рівноправними партнерами, яка призводить до виникнення психічного контакту, що проявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, взаємній симпатії та взаєморозумінні. Це двостороння діяльність, загальний зв'язок між людьми. Комунікація – це взаємодія, взаємовідносини, суб'єктами яких є люди. Основою спілкування, перш за все, є ставлення людей один до одного.

Тлумачний словник трактує термін “комунікація” як обмін інформацією, спілкування. [16].

В Енциклопедичному словнику з державного управління під “комунікацією” розуміється передача та отримання інформації, наказів, емоцій, джерело життєдіяльності будь-якої організації, оскільки одним із найважливіших завдань комунікації є досягнення підпорядкованості та координації різних елементів організації [71].

Однак, на нашу думку, це є занадто спрощеним трактуванням терміну “комунікація”, який загалом нараховує понад 180 тлумачень. Отже, розглянемо декілька з них, які відповідають об’єкту нашого дослідження, а саме:

- комунікація – це стратегічний ресурс розвитку інформаційного суспільства (Д. Бел) [9];

- комунікація – це найважливіший чинник формування суспільного світогляду, стилю мислення, концепції свободи та демократії; економічна категорія та суспільне благо, яка впливає на розвиток усіх сфер суспільного життя. Рівень розвитку комунікації є критерієм соціального прогресу (Y.Masuda) [359];

- комунікація – це інструмент, який надає можливість осмислити нові проблеми і знаходить нові шляхи їх вирішення, виступаючи стратегічним інструментом розвитку сучасного суспільства (Р. Манч, Р. Динамік) [360].

Дослідник Є. Романенко вважає, що комунікація впливає на всі без винятку сфери суспільного життя, зумовлює появу нових інформаційних зв’язків, структур і механізмів впливає на розвиток сучасного суспільства, що призводить до зміни функцій формування та реалізації державної політики, дозволяє протистояти дезінтеграції суспільства, забезпечує формування та утвердження найбільш стійких соціальних та ідеологічних систем, що забезпечують формування державної політики [274].

Отже, наведені визначення підкреслюють важливу роль комунікації в розвитку суспільства і держави. Комунікація допомагає розпізнавати притаманні суспільству проблеми з огляду на суперечності в їх усталених світоглядних системах; виступає своєрідним імперативом життєдіяльності людей, завдяки впливу якого, відбуваються зміни умов їхнього життя та взаємовідносин у суспільстві.

Окрім того, треба зазначити, що українське законодавство досі не визначає поняття “комунікація” (як аспект управлінської діяльності) та

“комунікація в публічному управлінні та адмініструванні” в розумінні предмета нашого дослідження. Аналіз показує, що існують лише поодинокі випадки згадування цього словосполучення в різних контекстах і практиках публічного управління та адміністрування, але слід зазначити, що воно широко використовується у світовій практиці вже досить давно.

Важливою характеристикою комунікації є її здатність сприяти появі нових систем індивідуальних і демократичних цінностей, які впливають на рівень розвитку суспільства і модифікують соціальний порядок. Ієрархізуючи соціальну організацію, комунікація активізує культурні зв'язки, консолідує суспільство, уніфікує та стандартизує процеси формування відповідних державних ідеологій. Отже, ми бачимо, що комунікації самі по собі вже мають стратегічний ефект, тобто спрямовані на певні зміни і досягнення певної мети.

Комунікація в публічному управлінні та адмініструванні – це специфічна діяльність, яка включає чотири всеохоплюючі сфери:

- *стратегічні комунікації*, які розглядаються у таких визначеннях:

- як система національної безпеки і оборони;

- як зовнішня політика держави, система стратегічного публічного управління, публічна політика в цілому, а також бізнес-середовище;

- *кризові комунікації* вивчають управління комунікаціями в переломний момент розвитку та функціонуванні політичної системи суспільства, структур публічного управління, що характеризується нестабільністю, незбалансованою діяльністю політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загострення політичних конфліктів, підвищенням критичної активності громадськості до органів державного управління. Завданням органів публічної влади в управлінні комунікаціями в кризовій ситуації є мінімізація впливу кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, скорочення часу, що витрачається на ліквідацію кризи, а також відновлення контролю над ситуацією та комунікацією якомога швидше [65];

- *міжособистісні комунікації* – реалізуються між державними службовцями на різних рівнях управління;

- *масові комунікації* досліджують комунікації між органами публічного управління та адміністрування і громадськістю, засобами масової комунікації (ЗМІ, соціальні мережі, Інтернет тощо). Масові комунікації – це процес обробки інформації, її передавання за допомогою ЗМІ, а також спілкування людей за допомогою технічних засобів комунікації.

Сьогодні в зарубіжних наукових дослідженнях для розуміння сутності і характеру комунікації в публічному управлінні та адмініструванні застосовують поняття *Government Relations (GR-управління)* як нової міждисциплінарної науки, що виникла на стику таких дисциплін, а саме: комунікації, публічного управління та політології [334; 335]. Водночас, *Government Relations (GR)* розглядається як мистецтво – набір технологій ефективної політичної комунікації груп інтересів з органами публічної влади. Реалізація інтегративної методології вивчення даного поняття відкриває нові можливості для міждисциплінарного порівняльного аналізу теоретичних і прикладних проблем комунікації зацікавлених груп і органів публічної влади, дозволяє виявити універсальні та часткові практики просування групових інтересів у процесі прийняття державно-управлінських рішень.

GR, як багатофункціональна технологія публічної комунікації зацікавлених груп з органами влади, виступає тонким інструментом “зворотного зв’язку”, який дозволяє донести запити функціональних груп до влади, ефективно позиціонувати їх у публічному просторі та забезпечити баланс інтересів при прийнятті державно-управлінських рішень. Це визначає набір компетенцій фахівців у сфері GR-управління, здатних володіти GR-технологіями та будувати ефективні комунікації між групами інтересів та органами публічної влади з метою конвертації їхніх запитів у державно-управлінські рішення.

Концептуальне пояснення багатофункціональності GR та визначення можливостей його застосування, на думку науковців, має ґрунтуватися на міждисциплінарній методології, яка включає три базові дискурси інтерпретації GR: комунікативний (GR є специфічною формою публічної комунікації), управлінський (GR є технологією для прийняття державно-управлінських рішень) і політологічний (GR – стратегія позиціонування корпоративних інтересів і технологія їх інкорпорації в політичні рішення) [368; 369].

У рамках *комунікаційної парадигми* GR-управління розуміється як ефективна форма публічної комунікації, що дозволяє групам інтересів артикулювати та просувати корпоративні інтереси в політиці за допомогою всього комплексу комунікаційних технологій (політичний PR, реклама, event-комунікації, консалтинг). У контексті комунікативної парадигми GR можна розглядати як нову комунікаційну систему взаємодії, обміну та циркуляції інформації в публічній сфері. GR виник як ефективна форма публічної комунікації між державою та групами інтересів, за допомогою якої запити функціональних груп щодо бажаного розподілу ресурсів та управлінських рішень доводяться до влади. Це здійснюється за допомогою інтегрованих комунікацій: одночасне використання традиційних і нових медіа: реклами, PR, лобіювання, маркетингу, а також онлайн-реклами, консалтингу, афілійованого маркетингу, event-комунікації тощо.

У контексті *управлінської парадигми* GR розглядається як технологія управління комунікаціями при прийнятті державно-управлінських рішень. В умовах маркетинга системи публічного управління потенціал GR як відносно нової управлінської технології полягає в комплексному використанні зацікавленими групами інтегрованих комунікацій, у тому числі як традиційних (зв'язки з громадськістю, лобіювання, маркетинг, аналіз і прогнозування, прийняття рішень) так і нових (організація переговорних

майданчиків для бізнесу та влади під час економічних форумів, політичне та бізнес-консультування тощо).

Зарубіжний досвід показує, що великі компанії почали формувати підрозділи GR наприкінці 1990-х років. Тим не менш, GR в Україні все ще залишається новою сферою, в Україні зареєстрована лише перша GR компанія: Ukrainian Government Relations Consulting, проте офіційно спеціальність “Government Relations” не зареєстрована в освітніх стандартах України.

У ході адміністративних реформ 1980-х – 2000-х років XX ст. в західних країнах відбувається зміна парадигм публічного управління та адміністрування і з’являються нові концепції “нового публічного управління” (New Public Management), “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого управління” (Network model of Government), “антикризового публічного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “доброго уряду” (Good Governance – управління якістю), “відкритого уряду” (Open Government Partnership) тощо. [372]

У контексті *політологічної парадигми* GR розглядається як стратегія позиціонування корпоративних інтересів і технологія їх інкорпорації (включення) в державно-управлінські рішення.

У науково-експертному середовищі для характеристики важливих соціально-комунікаційних процесів між владою та громадськістю найчастіше застосовується поняття “*соціальні комунікації*”, під яким розуміють “організовану, стратегічну, упорядковану, інституалізовану інформаційну взаємодію у соціальній або суспільній сферах за допомогою визначених каналів, способів та засобів зв’язку між соціальними інститутами та споживачами соціальної інформації в умовах високотехнологічного, інформаційного виробництва, які залежно від мети, завдань і характеру взаємодії створюють різні види комунікації” [260]. Найголовніше у розумінні соціальних комунікацій – інституалізація зв’язків між суб’єктами взаємодії,

що призводить до створення державою певних центрів, департаментів, служб, відділів, інститутів, які виводять комунікацію на технологічно-виробничий рівень. Отже, соціальні комунікації виступають як вид організованої взаємодії, стратегічної комунікації, де є певне планування, координація дій.

Слід звернути увагу, що в науковій літературі часто застосовуються як синонімічні такі два поняття, а саме: “*комунікативна політика*” та “*комунікаційна політика*”. Однак, це, на думку багатьох дослідників, є не коректним, тому що останнє поняття вважається ширшим, оскільки визначає засоби та особливості взаємодії з населенням шляхом використання комп’ютерних технологій. Термін “комунікативний” дослідницею Л.Гуменецькою визначається як такий, що стосується спілкування за допомогою мови, символів, знаків, а “комунікаційний” – як передача повідомлення певного змісту, ідеї, наявної в думці [38]. Тобто термін “комунікаційний” пов’язаний з технологічним аспектом передавання інформації між суб’єктом і об’єктом. Отже, *комунікаційна політика органів публічної влади* характеризується як процес організації, розробки та передачі інформації відповідними комунікаційними каналами для впливу на певну цільову аудиторію і містить такі складові, а саме: принципи, цілі; нормативні акти; кодекси поведінки тощо [292]. Кожна держава сама визначає найбільш прийнятний формат документа, який є основою для реалізації комунікаційної політики на практиці та який створюється відповідно до практики та традицій системи правового регулювання.

Слід також зазначити, що комунікації у публічному управлінні та адмініструванні мають зовнішню і внутрішню спрямованість. На думку науковця Є. Романенко, комунікаційна політика держави спрямована на налагодження ефективних форм взаємодії органів державної влади та громадськості, кожна з яких є проекцією відповідної моделі, інструментальна підтримка якої, з одного боку, слугує ефективності функціонування системи державного управління в цілому, а з іншого – розвитку самого громадянського

суспільства [273]. Науковцем розглядаються різні моделі державної комунікаційної політики, яка ґрунтується на концептуальній моделі комунікативної взаємодії на рівні “державна влада – громадянське суспільство”, яка має трирівневий ефект: довгостроковий (стратегічний ефект); середньостроковий (кумулятивний ефект); короткостроковий (разовий ефект) [274]. Кожен із цих ефектів, на думку Є. Романанка, характеризується певними формами: взаємодії, діалогу та договірною партнерства органів державної влади та громадськості. Науковець також виокремлює моделі зовнішньої та внутрішньої комунікаційної політики держави. У рамках зовнішньої моделі, за його словами, під комунікаційною політикою держави необхідно розуміти стратегію і технологію використання комплексу засобів взаємодії із зацікавленими суб’єктами [275]. Основним завданням зовнішньої комунікаційної політики є створення стабільного іміджу та налагодження партнерських відносин держави на міжнародному рівні для досягнення власних стратегічних цілей. Внутрішня модель комунікаційної політики в публічному управлінні та адмініструванні зосереджує свою увагу на міжособистісній комунікації між посадовими особами на різних ієрархічних рівнях, міжгруповому спілкуванні та комунікації як компонентах управлінської діяльності.

Отже, комунікації, які застосовуються органами публічної влади, можна розподілити на два блоки:

- зовнішні – комунікації з громадськістю;
- внутрішні – комунікації в межах державної адміністративної системи.

Перший блок стосується природних чинників розвитку суспільства, які неможливо змінити ні законодавчими актами, ні чиймось бажанням, ні науковими уявленнями про те, що було б, якби все було зроблено як треба. Усі методи спрямовані на: підтримку досягнення цілей національних стратегій; задоволення потреб місцевих громад; розширення права та можливості громадян брати участь у прийнятті державних управлінських рішень;

вирішення потенційних проблем; побудову довірчих відносин між державою і громадськістю; зміну в поведінці населення; мотивацію населення до участі в громадських справах; формування ефективного партнерства; допомогу громадянам в усвідомленні своїх прав та можливостей; формування відповідальної поведінки населення; охорону цінностей; обговорення щоденних проблем населення; підтримку та розвиток соціальних зв'язків.

Другий блок зосереджений на вивченні корпоративної комунікації як складової сучасної управлінської культури та інструменту взаємозацікавленої комунікативної взаємодії всіх її учасників. Досягнення цілей, що стоять перед органами публічної влади, вимагає цілеспрямованих дій, які в свою чергу утворюють цільову або адміністративну систему, під якою розуміється система службових відносин, визначена наказами, інструкціями, правилами, законами, розпорядженнями тощо. Така система містить: 1) розподіл функцій; 2) субординацію посад; 3) систему зв'язків.

У діяльності установ публічної влади використовуються різноманітні засоби, види та форми комунікації. За своєю природою та формою комунікацію визначають як:

- а) інформаційну – передачу інформації аудиторії, особі чи групі людей, повідомлення про певні події засобами масової інформації;
- б) експресивну – характеризується експресією, силою вираження почуттів, переживань;
- в) переконливу – прагнення вплинути на інших;
- г) соціально-ритуальну – використання норм і звичаїв соціокультурної поведінки;
- д) паралінгвістичну – комунікація за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Зростає також значення ділового спілкування, оскільки це багатогранний процес встановлення та розвитку контакту між людьми. Він

охоплює не лише обмін інформацією, а й сприйняття та розуміння іншими учасниками комунікаційного процесу і на цій основі вироблення єдиної лінії комунікативної взаємодії.

Уміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися є не тільки важливою професійною якістю державного службовця, а й необхідною частиною людської культури. Загальноприйняті стандарти поведінки тісно пов'язані з визнанням цінностей і унікальності кожної особистості. А визнання самооцінки особистості реалізується в повсякденному житті через відповідний, рівноправний і партнерський стиль спілкування. Важливою формою поваги до людини є доброзичливе ставлення до неї як до співрозмовника: на роботі, вдома, в транспорті тощо. Отже, основним принципом комунікації сьогодні залишається запропонований ще дві тисячі років тому: “І в усьому, що бажаєте, щоб чинили вам люди, чиніть і ви їм”. (Євангеліє від Матвія 7.12) Як сказав Т. А. Мерфі, колишній голова правління General Motors, “одна й та сама загальна основа у бізнесі та в управлінні – це люди та стосунки між людьми... ефективна комунікація може забезпечити успіх або, принаймні, визначити міру успіху”.

Головною проблемою України у відповідь на виклики глобалізації стало залучення широких верств населення до формування державної політики, національного будівництва, виходячи з важливості та необхідності переходу до інформаційного суспільства як неодмінної запоруки розвитку. Тому покращення якості життя та стійкий розвиток українського суспільства передбачає максимально відкриту інформаційну систему, в тому числі в органах влади. У цьому контексті комунікація є важливим інструментом для посилення взаємодії між владою та громадянами та реалізуються кількома способами, зокрема, через:

- методи безпосереднього спілкування (взаємодії);
- електронні технології зв'язку;
- електронне урядування;

- право як комунікація;
- PR-комунікації.

Реалізація комунікації в органах публічної влади передбачає використання таких *методів безпосереднього спілкування (взаємодії)*, а саме: пропаганда; переконання; освіта; пояснення; уточнення; діалог із застосуванням медіа; консультування, інформування. Слід зазначити, що інформування громадян вважається одним із методів реалізації комунікаційної політики держави, а при інформуванні населення реалізується право громадянина на отримання оперативної інформації.

Електронна інформаційна (комунікаційна) взаємодія органів публічної влади – взаємодія органів державної влади з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування, громадянами, юридичними особами з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій із застосуванням високих стандартів доступу до інформаційних ресурсів [237]. Особливостями чинної нормативно-правової бази у сфері електронної взаємодії є широке використання терміну “обмін інформацією (даними)” для визначення функцій публічного управління. Поряд із терміном “електронна взаємодія” часто застосовується, особливо в західній літературі, більш точний термін “interoperability”, тобто здатність до взаємодії, особливо до обміну даними та інформацією. Інтероперабельність як можливість взаємодії між сервісами є важливим елементом ефективного використання інформаційних ресурсів електронної держави.

До електронних технологій зв’язку можна віднести: створення єдиної центральної ІТ-системи, до якої підключаються інформаційні системи органів влади; використання онлайн-офісів (Office-365, Google Docs тощо), система дистанційного навчання тощо.

Електронне урядування включає:

- послуги, що надаються безпосередньо державою (тобто органами публічної влади та органами самоврядування) громадянам;

- інтерактивну взаємодію між державою і громадянами, зокрема через підтримку та впровадження системи зворотного зв'язку (громадянин – влада – громадянин і навпаки) з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

На думку фахівців-практиків сьогодні слід говорити про розширення функцій *права як комунікації*, оскільки громадяни мають можливість впливати на формування змісту законодавчих актів. Тобто право стає формою спілкування з населенням і може розглядатися з позицій комунікаційного підходу [22].

Інформаційне суспільство, принципи якого ґрунтуються на реалізації попиту та пропозиції, створює форми взаємодії, здатні вирішувати конфлікти, досягати взаєморозуміння, виявляти спільні інтереси та максимально повно обмінюватися інформацією. Для задоволення цієї потреби, крім оптимізації форм соціальної комунікації, виникають і розвиваються спеціальні інститути, які сприяють встановленню таких форм суспільних відносин, які відповідають заданим характеристикам і принципам. Одним із таких соціальних інститутів є Інститут public relations, PR (дослівний переклад з англійської – “суспільні зв'язки”).

PR-комунікації, як діяльність, реалізуються з трьох позицій:

- з громадянами;
- з державними органами;
- із зацікавленими сторонами.

У цьому випадку способи PR-комунікації однакові, але мають різний зміст: надання інформації; дискусія; планування; інформаційні кампанії; поширення нової інформації тощо.

Для публічно-управлінської системи саме інформація залишається основним методом, оскільки йдеться про передачу інформації для прийняття рішень та організаційної роботи. Інформація не тільки включена в людське суспільство і взаємодіє з ним, але і є основою взаємодії людського суспільства,

оскільки останнє розуміється як здатність здійснювати дії, розвивати діяльність, ефективно впливати на події.

Слід враховувати, що в контексті комунікації в публічному управлінні реалізуються різноманітні моделі комунікації, властиві науці та практиці. Отже, це може бути мозаїчна система, яка поєднує в собі найбільш ефективні та дієві методи та прийоми, способи та технології публічного управління та адміністрування, які відповідають поставленим завданням. Певним чином можна говорити про комплексну систему обміну інформацією, яка може сприяти реалізації державної політики [329].

Обмін інформацією між двома або більше людьми характеризується як комунікативний процес.

Комунікаційний процес у публічному управлінні та адмініструванні – це складова публічно-управлінського процесу, управлінської діяльності, особливий вид державної діяльності, в ході якої відбувається обмін інформацією між двома або більше учасниками комунікації з метою досягнення соціальної єдності при збереженні індивідуальних інтересів кожного. У комунікаціях реалізуються *управлінська, інформаційна, емоційна* (викликання емоцій) і *контактна* (пов'язана зі встановленням контактів) *функції*.

Для виконання завдань нашого дослідження є також доречним розглянути поняття “комунікаційні стратегії”. *Комунікаційні стратегії* – це план дій на певний період часу, яким керується компанія (організація) при взаємодії з різними цільовими аудиторіями і яка завжди спрямована на формування бажаного сприйняття, створення певного іміджу, на підтримку та зміцнення лояльності населення до продукції (бренду).

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за своєю структурою, але ефективні стратегії завжди передбачають наступні складові [133], а саме:

1. Цілі та завдання комунікаційної стратегії мають відповідати цілям та завданням компанії (організації). Типовими цілями комунікаційної стратегії

органів публічної влади є підвищення рівня довіри з боку населення, нейтралізація негативу або правильне позиціонування.

2. Аналіз поточної репутації компанії (організації) та її позиціонування в ЗМІ. Репутаційні характеристики органів публічної влади – це набір ознак, за якими можна оцінити діяльність установи і створити певний її імідж в інформаційному просторі. Кожне повідомлення органу публічної влади має відповідати (підкреслювати/відображати) одній (або декільком) з наступних характеристик: сервісність, ефективність, відкритість, етичність, командність, лідерство, людиноцентричність, інновативність тощо.

3. Вивчення наявних і потенційних проблем комунікації шляхом опитування, фокус-груп, інтерв'ю з експертами, застосуванням SWOT-аналізу (виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз) тощо.

4. Позиціонування – це те, що державна установа (організація) має зараз і що хоче досягти у майбутньому.

5. Цільові аудиторії (громадяни України/громадяни інших країн, українські/зарубіжні медіа, українські/зарубіжні лідери суспільної думки, українські/зарубіжні експерти, українська громада за кордоном тощо).

6. Повідомлення для різних цільових аудиторій.

7. Канали комунікації – засоби оперативної та своєчасної передачі актуальної та достовірної інформації від джерела до одержувача, за допомогою яких можна досягти максимальної ефективності взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Виокремлюють зовнішні (медіа, публічні події, офіційні канали комунікації) і власні (офіційні веб-сайти, сторінки в соціальних мережах Facebook, Telegram, Instagram, Twitter, YouTube тощо) канали комунікації.

8. Форми (методи, прийоми, засоби, технології) комунікації – різноманітні методи та засоби передачі релевантної інформації від джерела до одержувача в залежності від характеру інформації, що передається, задіяних ресурсів, характеристик адресата та інших факторів.

9. Моніторинг і оцінка ключових показників ефективності реалізації комунікаційної стратегії установи (організації).

10. Бюджет і умови виконання комунікаційної стратегії.

Найважливішим елементом комунікаційних стратегій є досягнення абсолютної чесності між громадянами і публічною владою. Обман, маніпуляції, пропаганда є недоречними формами комунікаційної стратегії, які підривають довіру до поточних і майбутніх повідомлень і вже докладених публічною владою зусиль. Адже пропаганда (лат. *propaganda* – те, що схильне до поширення, переконання) – це будь-яка спеціальна інформація, ідея та спосіб впливу на думки, емоції та поведінку групи людей чи суспільства в цілому з метою отримання безпосередньої або непрямой вигоди [122].

Комунікаційні стратегії у публічному управлінні та адмініструванні, на думку науковців, – це:

- цілеспрямована та скоординована діяльність суб'єктів публічного управління, що забезпечує розробку та реалізацію стратегії розвитку соціального суб'єкта за допомогою ресурсів та засобів комунікації;
- комплекс заходів, які спрямовані на управління цільовими аудиторіями як усередині країни, так і за її межами;
- окремий стратегічний напрям державної політики, метою якого є забезпечення високої ефективності державно-управлінських рішень шляхом реалізації складної системи взаємодії зовнішньої та внутрішньої комунікації органів публічної влади та суспільства [103].

Погоджуємося з думкою дослідниці Т. Сивак, що метою комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні є переконання, закріплення моделей поведінки, управління поведінкою, вплив, віра в стратегічні цілі [292]. Такий підхід надає можливість вивести комунікації з допоміжної функції управління та охарактеризувати їх як важливу складову публічно-управлінського процесу, управлінської діяльності, як особливого виду державної діяльності. Адже, публічно-управлінський процес, як зазначають науковці В. Бакуменко,

А. Михненко, Ю. Сурмін, – це “свідома і цілеспрямована послідовна діяльність, пов’язана з реалізацією державно-владних повноважень суб’єктами державного управління”, в результаті якої відбувається зміна суспільних умов, подій та явищ [71]. Такий процес, на думку дослідника, спрямований на реалізацію державної стратегії та політики і є основним засобом реалізації суб’єкт-об’єктних відносин на публічному рівні, де суб’єктом виступає система публічної влади у формі спеціально створених органів, а об’єктом є все суспільство, яке складається із різних цільових аудиторій відповідно до їх ролі в реалізації державної політики. До основних елементів публічно-управлінського процесу В. Бакуменко відносить:

- визначення стратегії розвитку органів публічної влади;
- визначення структури органів публічної влади (відповідно до стратегічних цілей та функцій держави);
- розробку державної політики в основних сферах державної діяльності;
- програмування (розробка плану дій), розробка сценаріїв і графіків виконання державних функцій (склад і послідовність завдань, програм, проектів, інших заходів);
- реалізація політики держави [71].

Характеризуючи стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, ми виходимо з того, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тобто на віддалений у часі результат, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби, які дозволяють поступово та системно впливати на переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

Іншою важливою характеристикою комунікацій у публічному управлінні та адміністрування в стратегічному аспекті, є узгодженість та

координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу, що передбачає наявність єдиного центру розробки цілей і стратегій, а також синхронізації дій всіх інститутів публічної влади, здійсненні постійних комунікацій органів публічної влади з цільовими аудиторіями з метою зміцнення або збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, планів і програм.

1.2. Проблематика формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні

Аналіз комунікаційної політики України та її ефективності на сьогодні, рівня довіри громадян до органів публічного управління та адміністрування та підтримки ними соціально-економічних процесів та реформ і соціальних змін тощо свідчить про недостатню інституційну спроможність держави до такої багатовекторної діяльності. Актуальним питанням стає забезпечення злагодженої взаємодії між органами публічної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства щодо постановки цілей, прогнозування, планування та програмування, прозорості та відкритості своєї діяльності, залучення громадян до процесу державотворення, підтримка міжнародної спільноти та належне використання державних комунікаційних можливостей. В українському законодавстві використовується низка понять, які так чи інакше характеризують комунікаційну діяльність органів публічної влади, а саме: “інформування”, “висвітлення діяльності”, “оприлюднення (поширення) інформації”, “консультації з громадськістю”, “електронна взаємодія” тощо. Загалом більшість чинного законодавства базується на застарілій парадигмі “інформування”.

Аналіз чинної вітчизняної нормативно-правової бази дає підстави для визначення такого важливого для демократичної держави поняття, як прозорість суб'єкта владних повноважень, що має досягатися шляхом

забезпечення відповідно до закону повної та доступної інформації стосовно своєї діяльності.

Для суб'єктів публічного управління і адміністрування має бути чітке усвідомлення того, що комунікації є невід'ємною частиною демократії та належного врядування, тому держава має оновити підходи до комунікації та приділити їй увагу не лише на рівні вдосконалення інструментарію, а й на рівні залучення необхідної кількості зацікавлених сторін до процесу розробки політики та реалізації стратегій і програм розвитку.

Зацікавленість органів публічної влади у зміні підходів до комунікаційної політики, запровадження сучасних форм і засобів комунікацій, їх професійне використання дозволить об'єднати ресурси системи публічного управління та адміністрування, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародної спільноти для того, щоб сформувати надійний ресурс для досягнення згоди в напрямі реалізації державної політики.

Комунікації органів публічної влади забезпечують відкритість і прозорість державних інституцій, зміцнюють довіру суспільства до них, а також виконують широкий спектр комунікаційних завдань – від інформування про діяльність та рішення органів публічної влади до комунікацій з метою впровадження соціальних змін та реформ.

Окрім того, у практиці використання термінів у нормативно-правових документах вживається поняття “відкритість суб'єкта владних повноважень”, яке, на думку науковця О. Бухтатія [13]:

- характеризується рівнем забезпечення вільного доступу громадян до рішень суб'єкта владних повноважень та до інформації про його діяльність, зокрема щодо формування та реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя про підготовку та прийняття проєктів законів, інших нормативно-правових актів;

- розглядається як механізм залучення громадськості до процесів формування та реалізації державної політики, підготовки та прийняття

проектів законів, інших нормативно-правових актів і рішень суб'єкта владних повноважень, оцінки його діяльності щодо реалізації прийнятих рішень;

- забезпечує широкий доступ до нормативно-правових актів, а також інших документів, створених у процесі діяльності суб'єкта владних повноважень;

- визначає демократичний принцип організації суспільного життя, який полягає у відкритості (гласності) діяльності органів публічної влади, за винятком випадків, передбачених законом, коли публічність може завдати шкоди інтересам держави, юридичних осіб або особистим інтересам громадян. Гласність забезпечується шляхом поширення інформації про діяльність зазначених органів і організацій шляхом публічної комунікації та інших форм інформування громадськості, забезпечення доступу громадян до участі в їх діяльності.

Отже, на відміну від комунікацій комерційних структур і неурядових організацій, комунікація органів публічної влади має ряд особливостей, серед них:

- наявність вільного доступу громадян до публічної інформації та відкритість засідань органів влади [201];

- достовірність інформації, наданої службовою особою під час виконання нею службових повноважень, а також інформації, що міститься в офіційних джерелах. Відповідно до законодавства “фізична особа, яка поширює таку інформацію, не зобов’язана перевіряти її достовірність і не несе відповідальності у разі її спростування” [327];

- зобов’язання органів державної влади залучати громадськість до розробки та реалізації державної політики [205].

- розвиток інформаційно-цифрових технологій не лише створює можливість надавати адміністративні послуги в електронному вигляді (що підвищує якість та прозорість цих послуг), а й сприяє розвитку горизонтальних комунікацій. Важливість цього типу комунікації полягає в

тому, що вона дозволяє громадянам бути почутими та пропонує інструменти для соціальних, культурних і політичних змін. [74].

Слід зазначити, що формально всі центральні та регіональні органи влади мають положення про проведення консультацій з громадськістю, і діяльність державних службовців здійснюється з дотриманням вимог цього положення. Проте зміст цієї діяльності зазвичай спрямований не на вдосконалення управлінських рішень шляхом врахування пропозицій громадськості, а на захист розроблених проєктів нормативних актів. Державні службовці розглядають громадськість з позиції загрози прийняттю розроблених ними законопроектів та нормативних актів. Це рудимент адміністративно-командної системи державного управління, за якої влада панує над громадою, а не надає послуги громаді, тобто не є сервісною, у порівнянні із країнами ЄС. По відношенню до цінностей адміністративно-командної системи управління формується відповідна адміністративна поведінка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що унеможливорює підвищення ефективності державної комунікаційної політики. Тому при розробці комунікаційної стратегії не враховується такий підхід, коли необхідно визначити не лише образ майбутнього (очікувані результати), а й описати цінності системи управління, які стануть основою для прийняття управлінських рішень, і навчити персонал органу публічної влади використовувати їх під час прийняття рішення [328].

Окрім загальних особливостей комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, слід враховувати, що інститути публічної влади та громадські діячі в Україні є об'єктами інформаційної війни. Дезінформація населення про роботу державних установ, підрив їх авторитету та дискредитація органів влади стає однією з форм інформаційної війни, яку Російська Федерація веде вже багато років. Рішення влади та її діяльність можуть зазнавати полярної оцінки з боку суспільства.

Аналізуючи комунікації органів публічної влади із громадськістю в Україні, слід також враховувати, що в останні роки такі комунікації відбуваються в умовах становлення системи державної взаємодії на національному та місцевому рівнях, проведення реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, децентралізації, реформування державної служби тощо та збереження традиційно низького рівня довіри до державних структур. Ці умови стали викликами для комунікації в публічному управлінні та адмініструванні в останні роки і визначили їх особливості.

На думку провідних європейських експертів, основними проблемами, які перешкоджають реалізації успішної комунікації в Україні, є:

- відсутність політичної волі продовжувати започатковані ініціативи та послідовно їх втілювати;
- недостатня координація дій між структурними підрозділами органів публічної влади, що перешкоджає досягненню спільних цілей;
- дроблення ресурсів на окремі фрагментовані дії замість розробки цільових комплексних програм;
- відсутність єдиного координаційного центру реалізації комунікаційних стратегій (міжвідомчої системи);
- забезпечення поширення інформації, а не формування громадської думки;
- недостатнє та неоднакове розуміння потреби у комунікації різними органами влади та їх керівниками [59].

Реалізація комунікаційних стратегій органами публічної влади можлива лише тоді, коли вони стратегічно орієнтовані. *Стратегічно орієнтована організація* – це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, що дозволяє розробити і використовувати цілісну систему стратегічних планів, а поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей [56]. Перевагами стратегічного мислення є: 1) забезпечення зосередженості всієї установи

публічної влади на ключовому аспекті стратегії; 2) потреба керівників органу публічної влади і його структурних підрозділів, співробітників чіткіше реагувати на зміни, нові можливості та загрозливі тенденції; 3) здатність поєднувати рішення керівників усіх рівнів управління, що стосуються стратегії; 4) створення середовища, яке сприяє активному лідерству та протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивної реакції на зміну ситуації.

Спираючись на дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, можна виокремити коло проблем стосовно реалізації комунікаційних стратегій [1].

Можна стверджувати, що реалізація комунікаційної стратегії не вдається внаслідок: ігнорування можливих труднощів реалізації стратегії на етапі розробки; неконтрольовані зовнішні впливи та зміни зовнішнього середовища; нечітка постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність і компетентність лінійних керівників; слабка координація діяльності щодо виконання запланованих заходів; відсутність узгодженості стратегічних і оперативних планів; помилки у виборі відповідальних керівників; відсутність кваліфікованих навичок стратегічного управління співробітниками; нерозуміння з боку оперативного керівництва загальної стратегії органу публічної влади, обмеженість кругозору керівників короткостроковими завданнями на рівні їх компетенції (конфлікти цілей на операційному рівні); відсутність підтримки та/або відкритий спротив зацікавлених сторін запланованим змінам (саботаж); слабе усвідомлення кінцевих цілей і наслідків стратегії, недостатній авторитет керівників, які беруть участь у їх реалізації; низький рівень контролю за стратегічно важливими показниками оцінки успішності реалізації стратегії або недостатня координація систем планування та контролю; недооцінка необхідних ресурсів, їх нераціональне використання або непослідовний розподіл; невідповідність

організаційної структури та інструментів управління вимогам нової стратегії [56].

З 2016 року в Україні триває розбудова державної системи комунікацій на національному та місцевому рівнях. Розроблена у 2016 році Концепція реформування урядових комунікацій на стратегічному та оперативному рівнях передбачала повний перезапуск системи комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні [111]. Однак вона так і не була реалізована. Впродовж останніх років відбувається поступовий розвиток комунікаційних підрозділів, зокрема, через навчання їхніх працівників, розробку та прийняття комунікаційних стратегій центральних органів влади, а саме:

- Комунікаційної стратегії Верховної Ради України на 2017-2021 роки [104];
- Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки [105];
- Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року. [307];
- Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України [207].

У 2017 році була затверджена Доктрина інформаційної безпеки, метою якої є уточнення засад формування та реалізації державної інформаційної політики, насамперед, щодо боротьби з деструктивним інформаційним впливом Російської Федерації в умовах війни [240].

Знаковою подією для урядових комунікацій стало створення у березні 2021 року Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ) при Міністерстві культури та інформаційної політики.

Основними напрямками діяльності Центру є:

- “ - стратегічні комунікації, які включатимуть розвиток контрнарративів Російської Федерації, проведення інформаційних кампаній, включення українських нарративів у щоденну комунікацію влади із громадськістю;

- інформувати про агресію Росії на міжнародному рівні, спільно з міжнародними партнерами розробляти механізми протидії дезінформації” [190].

Реформи у сфері комунікаційної політики, що проводяться в Україні, мають складний і довгостроковий характер, результати реформ наразі не мають відчутного впливу на громадськість, а будуть мати результат лише через кілька років. Відсутність або неефективність комунікацій за цих умов може спричинити виникнення невдоволення, непорозумінь між владою та суспільством і загрожувати реалізації самих реформ.

Під час підготовки Концепції реформи урядових комунікацій було проведено опитування щодо оцінки інформування громадськості про хід реформ в Україні, де були отримані такі відповіді: інформація не викликає довіри та є часто недостовірною для 39,2% респондентів; мало інформації для 28,1%; інформації багато, але вона є не зрозумілою для 24,4%; інформація про реформи потрібна лише спеціалістам відповіли 12%; інформація є достатньою та зрозумілою лише для 0,6% респондентів [111].

Результати проведених досліджень засвідчили низький рівень поінформованості населення про реформи та зацікавленості суспільства в їх реалізації. Так, найвідомішими реформами в Україні, на думку респондентів, які брали участь в опитуванні є медична реформа, реформа поліції та децентралізації влади. Про них чули 82,9%, 72,2% і 61,8% населення відповідно. Проте позитивні результати цих реформ відчували 15,3%, 20,6% та 32,6% респондентів [264].

Реформа державного управління є однією з найменш відомих реформ – лише 11,7% респондентів відповіли, що чули про цю реформу. Позитивними вважають її результати 2,7%, негативними – 5,7% [264].

Державні службовці також мають низький рівень обізнаності про реформу державного управління. За даними дослідження, лише третина (30,8%) працівників місцевого рівня знають про зміст Стратегії реформування

державного управління на період до 2021 року. Більшість працівників (50,6%) знають про Стратегію лише загальною, 13,2% лише чули про це, а 5,4% взагалі нічого не знають. Лише половина опитаних державних службовців місцевого рівня – 51,6% – отримують достатню інформацію про цілі та хід впровадження реформи державного управління [60].

Аналогічна ситуація і з державними службовцями центральних органів виконавчої влади. Лише 37,8% респондентів знають про зміст Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року. Більшість службовців (45,0%) знають Стратегію лише в загальних рисах. 47,4% опитаних працівників центральних органів виконавчої влади ствердно відповіли, що володіють достатньою інформацією про цілі та хід впровадження реформи державного управління, порівняно з 46,4% тих, хто не володіє достатньою інформацією [60].

Одна з причин неефективності урядових комунікацій загальною і реформаторських зокрема, на думку авторів, полягає в тому, що вони відбуваються в умовах традиційно низької довіри до державних структур. Недовіра до влади призводить до прагматичного ставлення громадян до держави, високого рівня корупції та “кумівства” в органах публічної влади, а в умовах високого рівня недовіри діяльність та комунікація органів публічної влади стають неефективними [60].

Важливим залишається неефективність проведення комунікаційних кампаній, які супроводжують процес реформ, оскільки саме успішна комунікація є важливою для успіху реформи та її сприйняття суспільством. Завданнями органів публічного управління залишається необхідність проводити роз’яснювальну роботу щодо термінів змін, їх важливості та суті очікуваних результатів.

Нездатність суспільства отримати якісну та своєчасну відповідь на існуючі потреби і запити створює підґрунтя для демагогії та зростанню кількості популістів во владі, успіх яких забезпечується підвищеною увагою

на проблемах, які є важливими для значної частини населення і які намагається уникати політична еліта. На думку науковця В. Проценка, популізм є характерним симптомом непрофесіоналізму політичних систем, які неспроможні якісно виконувати свої функції та задовольняти політичні, економічні та соціальні потреби населення. В основі популізму лежать недостатньо зкомуніковані або проігноровані проблеми [255]. При комунікації під час реалізації реформ актуальним стає питання зрозумілості та доступності для громадськості інформації, яку транслюють органи публічної влади, ефективності демонстрації впливу результатів впровадження реформ на життя громадян, системності комунікації тощо.

На думку науковця Л. Пашко, політична недовіра є наслідком відсутності у державних службовців почуття відповідальності та обов'язку, у громадян – впевненості у завтрашньому дні, що виникають через неефективність діяльності політиків та державних інституцій, які вони представляють [167]. База традиційної підтримки населенням дій органів влади звужується, державні службовці розглядаються насамперед як соціальна група людей за професійною ознакою, які дбають про особисті та корпоративні потреби і не орієнтуються на ідею суспільного блага.

Отже, можна констатувати, що найважливішим завданням для органів публічної влади і держави, зокрема, є збереження кредиту довіри та перетворення його на стратегічний ресурс.

Успіх комунікації в публічному управлінні та адмініструванні також залежить від рівня комунікаційної компетентності державних службовців та культури їх взаємодії з незалежними комунікаційними агентствами, які в більшості випадків проводять широкомасштабні комунікаційні кампанії. Залучення зовнішніх консультантів дозволяє, з одного боку, забезпечити неупередженість і незалежність експерта, а з іншого – ускладнює процес взаємодії та узгодження важливих комунікаційних питань. Це призводить до проблематичності комунікації з акцентом на постійному підвищенні

кваліфікації агентів урядових комунікаційних структур, вдосконаленні системи прийняття рішень у разі проведення комунікаційних кампаній.

Продовження інформаційної війни проти української держави з боку російської федерації актуалізує питання підвищення рівня медіаграмотності населення країни, боротьби з дезінформацією та підвищення стандартів журналістської діяльності.

В умовах інформаційної війни симетрична відповідь неможлива і неефективна. На пропаганду з боку недружньої держави ефективними є лише правдива інформація та фактами. Тому комунікації у публічному управлінні та адмініструванні мають бути спрямовані на формування довіри до влади, розробку комунікаційних кампаній на основі факторів, що впливають на суспільну поведінку, залучення до комунікаційних кампаній відомих бізнес-структур і торгових представників, а також формування інформаційного поля країни, вільного від фейкових новин і неправдивої інформації.

На думку вченого Ю. Хабермаса, добробут країни, її здатність конкурувати з іншими країнами, визначається універсальною культурною характеристикою – рівнем довіри в суспільстві [323]. За його словами, довіра виникає, коли суспільство поділяє певний набір моральних цінностей і його члени можуть покладатися на передбачувану та чесну поведінку один від одного.

Довіра, як констатує науковець Т. Сивак, є “складним ієрархічним соціальним феноменом, який відображає певне моральне ставлення та цінність, має характер очікування бажаного результату від потенційно некерованих взаємодій і ґрунтується на впевненості в ефективності та правильності дій об’єкта довіри, визнанні його діяльності відповідно до певних етичних вимог, а саме: чесності, відповідальності, професійної компетентності тощо)” [288]. Вона є необхідною умовою розвитку суспільства. Отже, формування довіри є стратегічним завданням взаємодії між

органами публічного управління та суспільством, яке може бути реалізовано лише через спланований та ефективний комунікаційний процес.

Комунікація є складовою процесу управління, інструментом формування довіри до дій державних інституцій і єдиним способом досягнення порозуміння у суспільстві, а отже, підтримки ним задекларованих змін, стратегій впровадження програм і реформ. Функція комунікацій у процесі досягнення згоди і побудови довіри між публічною владою та суспільством містить знання, розуміння та прийняття, при цьому довіра визначається як стратегічна мета [105].

Комунікація виступає однією з форм існування влади, особливо це стосується публічної сфери. Адже публічність, як загальний принцип державного управління, означає відкритість і прозорість у функціонуванні органів влади та забезпечує їхній зв'язок із суспільством. Комунікації у публічному управлінні та адмініструванні – це процес обміну інформацією органів публічної влади та місцевого самоврядування між різними інститутами суспільства – об'єктами комунікації, до яких можна віднести: органи публічної влади, бізнес-структури, партії, рухи, спілки тощо, а також це обмін інформацією в органах влади [154].

На думку науковців, у політико-адміністративному управлінні в Україні простежується відсутність/неналежний рівень комунікації між державними інституціями і суспільством; негативний імідж державних установ; відсутність чітко визначеної стратегії розвитку Української держави, яка б підтримувалася більшістю населення і яка б не викликала заперечень [81]. Саме наявність визначеного бачення довгострокового розвитку країни, вироблення на його основі національної стратегії розвитку, ефективне стратегічне управління та орієнтація на результат дозволять політичній та управлінській еліті задовольнити очікування громадян.

Сутність стратегічного управління полягає у свідомому виборі цінностей, цілей, інтересів і пріоритетних суспільних потреб у певний

історичний період, реалізація яких здійснюється за участю членів суспільства з метою отримання соціальних благ в умовах прийнятної соціальної цінності [81]. Ефективність стратегічного управління залежить від наявності матеріальних і нематеріальних ресурсів (інструментів), які є у розпорядженні органів публічної влади і завдяки яким забезпечується будь яка дія з метою досягнення мети.

Тому перед органами публічної влади сьогодні стоїть надзвичайно складне та актуальне завдання – відновлення/формування надійного стратегічного ресурсу, яке можна вирішити шляхом налагодженого комунікаційного процесу.

Отже, на підставі проведеного причинно-наслідкового аналізу визначено, що основними причинами нераціонального та неефективного використання комунікаційного потенціалу та можливостей публічного управління сьогодні є: відсутність скоординованої комунікаційної діяльності в інформаційному просторі суб'єктів публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, що є результатом відсутності чіткого нормативно-правового регулювання комунікаційної діяльності суб'єктів реалізації державної політики, неефективного використання фінансових, організаційних, людських ресурсів комунікаційної діяльності тощо; неефективне використання комунікаційних стратегій та їх неузгодженість зі стратегіями розвитку, що є результатом неефективного стратегічного управління; низький рівень компетентності державних службовців та відсутність їхньої належної професійної підготовки у сфері інформаційно-аналітичної комунікацій.

1.3. Нормативно-правове та інституційно-організаційне забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в Україні

З метою виявлення основних проблем нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні України здійсимо аналіз чинних нормативно-правових актів і вивчимо діяльність публічних інституцій у сфері інформаційно-комунікаційної політики.

Слід зазначити, що на концептуальному рівні сьогодні в Україні діє Концепція Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики”, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 року. Сама цей нормативно-правовий акт регулює сферу комунікаційної політики Української держави. Причинами розробки даної Концепції її автори називають недостатній рівень правового врегулювання питання налагодження комунікацій між органами державної влади, місцевого самоврядування, засобами масової інформації і громадськістю [249].

Окрім того, стратегічні комунікації отримали відповідне концептуальне затвердження у Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки та Плані пріоритетних дій Уряду, де одним із напрямків діяльності визначено “необхідність розвитку системи державних стратегічних комунікацій та розвитку спроможності влади у сфері стратегічних комунікацій” [311]. Зокрема, одним із завдань реалізації даної Стратегії в напрямі розвитку електронного врядування визначається “удосконалення процесу проведення публічних консультацій та консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, зокрема впровадження модуля публічних консультацій на онлайн-платформі взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та установами громадянського суспільства; оновлення законодавства про звернення громадян та публічну інформацію;

впровадження сучасних інструментів і підходів до роботи із зверненнями громадян за принципом “єдиного вікна”, зокрема на онлайн-платформі взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства; впровадження єдиної системи опрацювання та розгляду звернень, спрямованої на скорочення часу їх розгляду, запобігання подачі неоднозначних, необґрунтованих або неповних відповідей, можливість моніторингу ходу розгляду та забезпечення контролю задоволеності громадян щодо результатів розгляду звернень” [311].

Реалізація Стратегії здійснюється в координації з реалізацією Стратегії реформування системи управління державними фінансами шляхом узгодження завдань, заходів та строків реалізації цих стратегій, проведення нарад та робочих зустрічей за участю представників установ-виконавців цієї стратегії, шляхом обговорення цих питань під час засідань Координаційної ради з питань управління державною реформою.

Окремі аспекти налагодження такої комунікації частково регулюються законами України “Про інформацію”, “Про державну таємницю”, “Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні”, “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”, “Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації”, “Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки”, “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності”, “Про звернення до громадян”, “Про місцеве самоврядування в Україні” тощо.

Отже, чинне законодавство передбачає певну участь громадськості в процесі обговорення та прийняття рішень органів державної влади:

Конституція України [110] містить наступні положення:

- громадяни України мають право брати участь в управлінні державними справами (стаття 38);

- держава гарантує кожному громадянину право на свободу думки, вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен громадянин має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – за власним вибором (стаття 34);
- громадяни України мають право звертатися з індивідуальними чи колективними письмовими скаргами або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та до посадових осіб цих органів, які зобов'язані розглянути звернення та надати обґрунтовану відповідь у встановлений законом термін (стаття 40);
- громадяни України мають право на інформацію про чинні закони і нормативно-правові акти, які визначають їх права та обов'язки (стаття 57) [110].

Закон України “Про інформацію” (стаття 32) визначає поняття “інформаційний запит” і механізм комунікації щодо його отримання, а саме: “інформаційним запитом щодо доступу до офіційних документів є звернення громадян України, державних органів, організацій та об'єднань громадян до компетентних органів законодавчої, виконавчої та судової влади, їх посадових осіб з вимогою надати можливість ознайомитися з офіційними документами” [222]. Запит може бути індивідуальним або колективним і має подаватися в письмовій формі. Громадянин має право вимагати від державних органів надати будь-який офіційний документ, незалежно від того, стосується він його особисто чи ні, за винятком випадків обмеження доступу, передбачених законодавством. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади України, їх посадові особи зобов'язані надавати інформацію про свою діяльність письмово, усно, за телефоном або з використанням публічних виступів своїх посадових осіб [222].

Закон України “Про державну таємницю” від 21.01.1994 року № 3855-ХІІ (в редакції від 15.03.2022 року) під державною таємницею розуміє “вид таємної інформації, до якої належать відомості у сфері оборони, економіки,

зовнішніх відносин, державної безпеки та охорони правопорядку, розголошення яких може завдати шкоди національній безпеці України, визнані державною таємницею та підлягають державній охороні” (стаття 1) [197].

“Забороняється віднесення до державної таємниці будь-якої інформації, якщо вона порушує конституційні права людини і громадянина, завдає шкоди здоров’ю та безпеці населення. Також, не можуть бути віднесені до державної таємниці відомості про: стихійне лихо, катастрофи та інші надзвичайні події, що загрожують безпеці громадян, що сталися або можуть статися; про стан навколишнього середовища і здоров’я населення, його життєвий рівень, включаючи харчування, одяг, житло, медичне обслуговування і соціальне забезпечення, а також соціально-демографічні показники, стан громадського порядку, освіти і культури населення; про неправомірні дії державних органів, органів місцевого та регіонального самоврядування та державних службовців” (стаття 8) [197].

Закон України “Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні” від 16.11.1992 року №2782-XII (в редакції від 12.06.2022 року) містить такі положення, а саме: “кожен має право невідкладно одержувати через друковані засоби масової інформації оприлюднену інформацію про діяльність державних органів і організацій, об’єднань громадян та їх посадових осіб, а також іншу інформацію, необхідну для реалізації його прав, свобод і законних інтересів, виконання завдань і функцій” (стаття 34) [203].

“Забороняється створювати та фінансувати органи, організації або установи для цензури масової інформації; не допускається вимагати попереднього погодження повідомлень і матеріалів, що поширюються друкованими засобами масової інформації, а також забороняти розповсюдження повідомлень і матеріалів посадовими особами державних органів, підприємств, установ, організацій або об’єднань громадян, крім

випадків, коли посадова особа є автором поширеної інформації або надає інтерв'ю” (стаття 2) [203]

Закон України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” від 23.09.1997 року №539/97 – ВР (в редакції від 27.03.2014 року) трактує, що “органи державної влади та органи місцевого самоврядування зобов’язані надавати засобам масової інформації вичерпну інформацію про свою діяльність через компетентні інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування, забезпечувати вільний доступ журналістів, окрім передбачених законодавством випадків, не тиснути на них і не втручатися в їхній виробничий процес. Розрив або змішування змісту офіційної інформації, оприлюдненої у ЗМІ, коментарями журналістів, не допускається” (стаття 2) [235].

“Інформаційні служби (інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, служби та центри зв’язків з громадськістю, прес-бюро, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом) органів державної влади та місцевого самоврядування збирають, аналізують, обробляють та оперативно надають комплексну інформацію про діяльність цих органів засобам масової інформації, окрім випадків, передбачених Законом України “Про державну таємницю” (стаття 6) [235].

Для висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування їх інформаційні служби мають право використовувати такі форми підготовки та оприлюднення інформації:

- випуск і розповсюдження бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, збірників інформації, експрес-інформації тощо;
- організація прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю з керівниками органів державної влади та місцевого самоврядування для працівників вітчизняних та закордонних ЗМІ;
- підготовка та виробництво телерадіопередач;

- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- створення інформаційних архівів про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України [235].

За останні роки в Україні багато зроблено для того, щоб зробити роботу органів публічної влади та процедури прийняття рішень більш прозорими, відкритими та зрозумілими для кожного громадянина. Так, у 1999 році Україна підписала та ратифікувала Орхуську конвенцію “Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля”, яка визначає основні етапи участі громадськості в процесі прийняття рішень, починаючи з раннього інформування стадії процедур [201]. Оскільки всі види господарської діяльності впливають на навколишнє середовище, Орхуська конвенція не є вузькогалузевою і поширюється практично на всі сфери відповідальності органів публічної влади, але конкретних механізмів її застосування на процедурному рівні ще не створено.

В Законі України “Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації” наголошується, що органи державної влади та місцевого самоврядування виступають замовниками і мають переважне право на висвітлення власної діяльності роздержавленими засобами масової інформації [238].

В Законі України “Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки” від 09.01.2007 року №537-V [234] стверджується, що розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя та діяльність органів державної влади та державного

самоврядування є одним із пріоритетних напрямів державної політики. Причинами розробки даної Закону його автори називають недостатній ступінь розбудови інформаційного суспільства в Україні порівняно із світовими тенденціями, що не відповідає потенціалу і можливостям держави, зокрема, недостатній розвиток нормативно-правової бази інформаційної сфери [234].

Основними стратегічними цілями розвитку інформаційного суспільства, визначені: прискорення розробки та впровадження новітніх конкурентоспроможних ІКТ в усі сфери суспільного життя, зокрема, в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування; використання ІКТ для вдосконалення державного управління, відносин між державою та громадянами, налагодження електронних форм взаємодії між органами державної влади і органами місцевого самоврядування з фізичними та юридичними особами; досягнення ефективної участі всіх регіонів у процесах формування інформаційного суспільства шляхом децентралізації та підтримки регіональних і місцевих ініціатив; захист інформаційних прав громадян, насамперед щодо доступності інформації, захисту особистої інформації, підтримки демократичних інститутів та мінімізації ризику “інформаційної нерівності” тощо [234].

Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” від 11.09.2003 року №1160-IV одним із принципів державної регуляторної політики визначає принцип прозорості та врахування громадської думки, що передбачає “відкритість для фізичних та юридичних осіб, їх об’єднань до дій контролюючих органів на всіх етапах їх регуляторної діяльності, обов’язковий розгляд регуляторними органами ініціатив, зауважень і пропозицій, поданих у встановленому законом порядку фізичними та юридичними особами, їх об’єднаннями, обов’язок та можливість доводити прийняті регуляторні акти до відома фізичних та юридичних осіб, їх об’єднань, інформувати громадськість про здійснення регуляторної діяльності” [206].

Закон України “Про звернення до громадян” від 02.10.1996 №393/96-ВР (в редакції від 01.01.2022 р.) надає громадянам України можливість “брати участь в управлінні державними і громадськими справами, впливати на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від їх власників, захищати свої права та законні інтереси та відновлювати їх у разі порушення” [219].

Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, зокрема, зосереджується на таких поняттях і розкриває їх зміст: “громадські слухання” – зустрічі мешканців територіальної громади з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть їх заслуховувати, ставити запитання та вносити пропозиції з питань місцевого значення, які належать до компетенції органів місцевого самоврядування [231].

Постанова Кабінету Міністрів України “Про порядок оприлюднення в мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади” від 04.01.2002 р. № 3:

- п. 2. “Оприлюднення в мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади здійснюється шляхом: розміщення та періодичного оновлення міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади інформації на їх власні сайти” [236];

- п. 8. “...На веб-сайті органу виконавчої влади розміщується така інформація:

- 1) для міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: найменування органу; основні місії та регулятивні принципи діяльності; структура управління; прізвища, імена та по батькові керівників; місцезнаходження органу влади та утворених у його структурі органів державної адміністрації, територіальних органів та відповідних структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій (поштові адреси, номери телефонів, веб-сайтів та адреси електронної пошти); основні функції

структурних підрозділів, а також прізвища, імена, по батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників; нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу; плани органу влади щодо підготовки проектів нормативних актів та внесення змін до них; повідомлення про оприлюднення проектів регуляторних актів, проекти цих актів та аналіз їх регуляторного впливу; звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів; відомості про регуляторну діяльність органу; порядок реєстрації, дозволу на провадження окремих видів діяльності у відповідній сфері (зразки документів, розрахункові рахунки для внесення необхідних платежів, розмір цих платежів тощо); зразки документів та інших матеріалів, необхідних для звернення громадян до органу публічної влади; графік роботи організації та час прийому керівництва; підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління органу публічної влади; цільові програми у відповідній сфері; інформація про закупівлю товарів (робіт, послуг) за державні кошти; державні інформаційні ресурси з питань, що належать до компетенції органу; поточні та заплановані заходи та заходи у відповідній сфері; інформація про вільні вакансії” [236].

- п. 12. “На веб-порталі та веб-сайті виконавчого органу відображається адреса електронної пошти структурного підрозділу, відповідального за прийом та реєстрацію вхідної кореспонденції, а також можливість добровільної реєстрації відвідувачів сайту для забезпечення ведення статистики відвідувань та підтримки функції зворотного зв’язку” [236].

Постанова Кабінету Міністрів України “Про заходи щодо забезпечення більшої прозорості в діяльності органів виконавчої влади” від 29.08.2002 р. № 1302:

- п. 6. “Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським адміністраціям:

- аналізувати та висвітлювати власну діяльність, утворювати робочі групи під головуванням керівників (заступників голів) відповідних органів із залученням до їх роботи працівників соціологічних та аналітичних служб;

- визначає та за необхідності створює в межах затвердженої чисельності працівників структурні підрозділи для вирішення завдань розвитку інформатизації у відповідній галузі чи регіоні” [218].

- п. 7. “Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським адміністраціям забезпечити:

- роботу власних веб-сайтів відповідно до вимог зазначеного порядку;
- обов’язкове розміщення на власних веб-сторінках та оприлюднення в органах управління для забезпечення: письмового друку суспільно важливих нормативно-правових актів, а також повної інформації про перелік та умови отримання громадянами послуг, що надаються уповноваженими органами, форми та зразки документів, стан виконання програми та плани, записи та інша інформація;

- оперативне оприлюднення інформації про власну діяльність;
- систематичне оприлюднення на веб-сторінках відкритої статистичної інформації про події у сферах економічного, соціального, культурного та іншого життя, забезпечення доступу до неопублікованих статистичних даних, на які не поширюються обмеження, встановлені законом;

- недопущення обмеження права на отримання відкритої інформації, безпідставної відмови в її наданні, а також запровадження плати за надання інформації у розмірах і випадках, не передбачених законодавством;

- організація не рідше одного разу на квартал прес-конференцій, у тому числі в мережі Інтернет, а також регулярне оприлюднення відповідей на запити громадян у ЗМІ” [218].

Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у розробленні та реалізації державної

політики” від 15.10.2004 року № 1378 закріплювала такий порядок, а саме: консультації органів публічної влади із громадськістю проводяться з питань, що стосуються соціально-економічного розвитку держави та життєвих інтересів широких верств населення. “Обов’язкові громадські консультації проводяться щодо:

- проектів державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень щодо ходу їх виконання;
- звіти головних розпорядників коштів Державного бюджету України про витрачання бюджетних коштів за минулий рік;
- інформація про роботу Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади” [48].

Організацію та проведення консультацій з громадськістю здійснює орган виконавчої влади, який безпосередньо готує пропозиції щодо формування та реалізації державної політики у певній сфері розвитку держави та соціальної сфери, або ці функції виконує головний розробник нормативно-правового акту.

Для координації діяльності щодо проведення консультацій з громадськістю та моніторингу врахування громадської думки на рівні органів виконавчої влади утворюються консультативно-дорадчі органи – громадські ради, які діють на основі положення, затверджені цими органами. До складу громадських рад входять представники державних органів, профспілок та інших об’єднань громадян, органів місцевого самоврядування та засобів масової інформації.

Консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення (пряма форма) та дослідження громадської думки (опосередкована форма).

Громадські дебати передбачають організацію та проведення:

- конференцій, семінарів, форумів, громадських слухань, «круглих столів», зустрічей, зустрічей з громадськістю, громадських прийомів;

- Теле- чи радіодебати, дискусії, діалоги, інтерв'ю та інші теле- і радіопередачі, Інтернет-конференції, гарячі лінії, інтерактивне спілкування в інших сучасних формах.

Громадська думка вивчається за допомогою:

- соціологічних опитувань і спостережень (опитування, анкетування, традиційний аналіз інформаційних ЗМІ, фокус-групи);
- оприлюднення опитувальників у друкованих та електронних ЗМІ;
- аналізу коментарів, рецензій, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення зауважень і пропозицій, висловлених у зверненнях громадян тощо [48].

Форми та методи проведення консультацій з громадськістю визначаються органом виконавчої влади за поданням громадської ради.

Відповідно до цього порядку органи виконавчої влади щороку на основі пропозицій, підготовлених громадською радою, складають орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю з урахуванням основних завдань, визначених програмою діяльності Кабінету Міністрів України. України, державною програмою економічного і соціального розвитку України, плану законодавчої роботи та інших документів, а також результатів попередніх консультацій з громадськістю. Проект плану проведення консультацій з громадськістю погоджується до початку року та оприлюднюється в засобах масової інформації, на веб-сторінках органів виконавчої влади або доводиться до відома громадян в інший прийнятний спосіб.

З метою організації та проведення консультацій з громадськістю з певного питання орган виконавчої влади спільно з громадською радою складає план, у якому зазначає перелік питань, форму, методи та етапи проведення консультацій, порядок оприлюднення інформації про їх проведення та врахування результатів.

Інформаційне повідомлення про проведення консультацій з громадськістю публікується органами виконавчої влади в засобах масової інформації та на веб-сайті уповноваженого органу виконавчої влади.

Під час консультацій з громадськістю органи виконавчої влади взаємодіють із засобами масової інформації та надають їм необхідні інформаційно-аналітичні матеріали.

Громадське обговорення розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення про його затримання.

Строк проведення громадського обговорення визначається органом виконавчої влади за поданням громадської ради і не може бути менше одного місяця.

Для організаційного забезпечення проведення громадського обговорення утворюється робоча група [48].

Указ Президента України від 15 вересня 2005 року № 1276 “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” (в редакції від 19.08.2022 р.) визначає нові завдання органів виконавчої влади щодо посилення роботи у цій сфері, зокрема передбачає “підготовку пропозиції щодо підвищення кваліфікації державних службовців у сфері взаємодії із засобами масової інформації та громадськістю, розроблення умов проведення конкурсу з підготовки національних доповідей для оприлюднення на щорічних президентських слуханнях, вжиття заходів щодо виконання громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування” [204].

Отже, аналіз нормативно-правових актів надає можливість зробити висновок, що зміни у законодавстві надають змогу говорити про певну демократизацію процесів прийняття рішень, що проявляється у намаганні визначити механізми залучення громадян до формування та реалізації державної політики. Водночас слід визнати, що, незважаючи на наявність

достатньої законодавчої бази, залишається багато проблем щодо ефективного впровадження стандартів, правил і процедур у цій сфері.

Так, нормативно незакріпленим на сьогодні залишається прийняття Кодексу журналістської етики, посилення відповідальності за поширення неправдивої та недостовірної інформації та впровадження стандартів обміну інформацією між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації та громадськістю. Ці питання є важливими нормативними передумовами ефективності комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні.

Необхідно здійснити комплексні системні зміни законодавства та послідовні кроки його імплементації в процесі державного регулювання, які мають бути покладені в основу відповідного законодавчого акту – концепції реформування діяльності суб'єктів влади у сфері суспільних комунікацій. Цей документ має визначити фундаментальні проблеми, які необхідно вирішити, визначити мету, запропонувати шляхи реалізації, а також розробити індикатори реформування публічних комунікацій та набір першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку діяльності суб'єктів владних повноважень у сфері публічних комунікацій.

Отже, можна констатувати, що, по-перше, в Україні на сьогодні створено достатньо широку нормативно-законодавчу базу, яка регулює проблему комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні. Однак, враховуючи фрагментарність, обмеженість охоплення нормативно-правового поля, відсутність комплексного бачення формування та реалізації політики у цій сфері, реальних результатів не досягнуто.

По-друге, національне законодавство про комунікації в контексті їх стратегічного аспекту потребує політичної волі для приведення його до європейських стандартів. Зокрема, відсутність законодавчого аспекту у сфері комунікаційних стратегій діяльності органів публічної влади негативно впливає на ефективність та якість процесу підготовки та прийняття державно-

управлінських рішень суб'єктами владних повноважень. Незважаючи на схвалену Кабінетом Міністрів України у 2010 році Концепцію проекту Закону України “Про державну комунікаційну політику”, відповідний законопроект на сьогодні не розроблено.

По-третє, слід визнати, що сучасні основи державної комунікаційної політики здебільшого побудовані на інформуванні громадян про поточну діяльність органів публічної влади, яке відбувається в односторонньому порядку. Діяльність органів публічної влади у сфері комунікацій, зокрема, в стратегічному контексті, потребує належної координації щодо забезпечення реалізації ними політики стосовно участі громадян в державно-управлінських процесах.

Вважаємо, що вищевказані питання є особливо актуальними та важливими для сучасної України, оскільки саме зараз вирішується подальша доля всієї держави, тому встановлення паритету в системі “влада-суспільство”, підвищення якості та легітимності державно-управлінських рішень стають важливими завданнями для всього суспільства і кожного громадянина.

Аналіз інституційно-організаційного забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні надав можливість констатувати, що в Україні створено низку органів державної влади та установ, зокрема, Міністерство культури та інформаційної політики, на яке покладено функцію “розвитку комунікацій, розробки стратегій і концепцій, спрямованих на реформування урядових комунікацій” [230]. Міністерство як центральний орган виконавчої влади забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах інформаційного суверенітету та інформаційної безпеки України.

Ще одним центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, інтероперабельності – взаємодії мережевих систем на основі уніфікованих

інтерфейсів або протоколів, впровадження електронних сервісів та розвиток цифрової грамотності громадян є Міністерство цифрової трансформації України, яке функціонує з 2019 року. Дане міністерство працює над створенням “держави в смартфоні”, яка поєднає в собі мобільний застосунок і портал державних послуг.

Окрім того, з 2014 року функціонує Інформаційно-аналітичний центр Ради національної безпеки і оборони України (з лютого 2022 року – Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України), основними завданнями якого є “аналітичне та прогнозне забезпечення діяльності РНБО в рамках координації діяльності органів виконавчої влади з загальнодержавних питань; інформаційна безпека; підготовка пропозицій щодо інформаційного забезпечення діяльності органів виконавчої влади та правоохоронних органів, спрямованих на забезпечення стабілізації суспільно-політичної ситуації в Україні” [224].

Суб’єктом інституалізації комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні виступає Кабінет Міністрів України, у повноваження якого включено “забезпечення реформування урядових комунікацій, створення відомчих та урядових/міжвідомчих систем стратегічної комунікації, розвиток стратегічної комунікаційної спроможності у сфері національної безпеки і оборони; розвиток публічної дипломатії; розроблення та реалізація національної стратегії у сфері стратегічних комунікацій; розвиток системи підготовки фахівців у сфері комунікацій” тощо [223].

У структурі Кабінету Міністрів України у 2014 році створено Раду з питань комунікації [253] та Координаційну раду з реалізації Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки [226], завданням яких є забезпечення координації комунікаційної діяльності під час реалізації стратегії та покращення комунікації з громадськістю, вироблення єдиної комунікаційної політики.

У стратегічному аспекті розвитку комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні Кабінетом Міністрів України розроблені вимоги щодо створення (модернізації) офіційних веб-сайтів органів публічної влади, їх уніфікації і порядку оприлюднення інформації в мережі Інтернет, створення Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України для інтеграції офіційних сайтів, а також реалізації ініціативи Партнерство “Відкритий уряд” [209]. Проте на законодавчому рівні вимоги, методичні рекомендації щодо розробки комунікаційних стратегій ще не встановлені. Це пов’язано як з відсутністю єдиного підходу до їх розробки та впровадження, так і з науковим обґрунтуванням комунікацій як технології. Окрім того, сьогодні питання комунікативної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, ЗМІ та громадськості розосереджені, перш за все, в низці нормативно-правових актів, частина з яких є постановами Кабінету Міністрів України. Тому, як наслідок, важливі інструменти (громадські консультації, громадська експертиза тощо) стосуються лише виконавчої гілки влади. Загальних стандартів обміну інформацією між владою та громадськістю немає. Невизначеними залишаються механізми громадського контролю за діяльністю органів влади та організації процесу роз’яснювальної роботи.

Також до суб’єктів комунікаційної політики держави належать структурні підрозділи з питань комунікації в органах публічного управління та адміністрування на різних ієрархічних рівнях.

У ході проведеного дослідження нами було відзначено, що центральні органи влади, до функцій яких входить формування та використання елементів стратегічних комунікацій, мають різні форми та масштаби: окремі посадові особи, відділи, управління, департаменти тощо. На регіональному та місцевому рівнях системи державного управління існують типові структури та функціональні повноваження комунікаційних підрозділів, які забезпечують зв’язки з громадськістю та засобами масової інформації. На сьогодні кадри органів публічної влади працюють на недостатньо високому рівні у сфері

комунікаційно-інформаційної політики. Це стосується прес-служб міністерств і відомств, а також облдержадміністрацій, інформаційно-аналітичних управлінь тощо.

Ефективна комунікативна діяльність органів державної влади сьогодні значною мірою залежить від рутинної та повсякденної роботи уповноважених осіб та відповідних структурних підрозділів. Наприклад, діяльність комунікаційних підрозділів органів державної влади в країнах ЄС характеризується, зокрема, такими тенденціями:

- розробка формальних правил, що регулюють процес практичної реалізації політики, або “просте” поширення інформації органами влади, що відрізняє її від заангажованої та політизованої комунікації;

- створення окремого структурного підрозділу або певного механізму для координації комунікаційних зусиль органів влади, оскільки неузгоджена політика несе високі ризики дублювання, неефективного витрачання коштів, низького рівня якості послуг, труднощів у досягненні цілей та, у довгостроковій перспективі – зниження здатності керувати ефективно. Процес узгодження політики розглядається як створення умов, включаючи стандартні процедури в рамках державного апарату, за якими можна узгоджувати різні орієнтири політики та окремі заходи в одному напрямку [340].

Окрім того, на думку медіа-громадськості, свідченням неефективності існуючої системи інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади залишається невирішеність питання щодо єдиного представництва (речника від центральних органів влади) в умовах значної кількості інституцій із розрізненими, а часом і дублюючими функціями з питань виконання ними ситуаційних завдань на єдиному стратегічному напрямі [80].

Слід зазначити, що з 2014 року в державі діє низка структур на рівні інститутів громадянського суспільства – громадських організацій, діяльність яких спрямована на об’єктивне інформування про події в Україні, протидію

негативному інформаційному впливу на громадян України та спотворенню міжнародного іміджу держави. До них належать:

- Український кризовий медіа-центр, започаткований зусиллями провідних вітчизняних експертів у сфері міжнародних відносин, комунікацій та зв'язків з громадськістю, для виконання функції публічної платформи для виступів представників української влади, експертів, представників міжнародних організацій і дипломатичного корпусу з оперативними заявами та аналізом ситуації в країні. Діяльність медіа-центру відбувається завдяки фінансовій підтримці партнерів: відділу зв'язків з громадськістю Посольства США в Україні; Міжнародного фонду “Відродження”; Національного фонду підтримки демократії (США); Світової Фундації Українців (Канада); Європейського фонду підтримки демократії; MATRA (програма посольства Нідерландів); агентства Internews; компанії Mondelēz International тощо [317].

- Об'єднаний інформаційно-аналітичний центр “Єдина країна”, створений на базі інформаційного агентства “Укрінформ”, який має стати офіційним джерелом інформації для поширення оперативних повідомлень представників органів державної влади, які слід сприймати як офіційну позицію України щодо всіх подій російсько-українського протистояння. Метою створення цього Центру, на думку його засновників, є вирішення проблеми неузгодженості дій між різними інституціями, відповідальними за інформаційно-комунікаційну політику. Так, в Україні діє Держтелерадіо – головна установа, яка згідно з українським законодавством відповідає за інформаційну політику. Водночас існує Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, є такі інформаційні ресурси, як Укрінформ, Перший національний канал України, Національна радіокомпанія, газети “Урядовий кур'єр”, “Голос України”, Концерн радіомовлення, радіозв'язку та телебачення (РРТ), Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, які діють окремо [160].

Отже, за результатами аналізу нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні можна узагальнити, що вони в Україні перебувають на стадії становлення. Підтвердженням цього є відсутність повноцінного правового забезпечення – лише на рівні стратегій, концепцій, доктрин і планів визначається необхідність їх впровадження. Позитивним аспектом нормативно-правового забезпечення є можливість визначення суб'єктів інституціоналізації комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, які мають відповідні функції та повноваження. Аналіз наукових досліджень та законодавчих норм свідчить про нечіткість визначення суб'єктів формування комунікаційної політики та практичного впровадження ефективних комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні і стратегічних наративів. Приділення належної уваги цьому питанню є актуальним з огляду на виклики та загрози державі в умовах реалізації реформ у всіх сферах життя суспільства, обраного вектору європейської та євроатлантичної інтеграції, відкритої агресії з боку Російської Федерації, значної трансформації геополітичної конфігурації світу тощо.

Висновки до першого розділу

Аналіз теорій комунікації, здійснений у ході нашого дослідження встановив, що на сьогодні немає усталеного підходу та чіткого визначення понять “комунікації у публічному управлінні”, “комунікаційний процес у публічному управлінні”, “комунікаційні стратегії у публічному управлінні”.

Комунікацію в публічному управлінні та адмініструванні доцільно розглядати насамперед із застосуванням *технологічного, процесного підходів*, а також через призму діяльності як такої (*діяльнісного підходу*) та її *системності* (включаючи низку елементів комунікаційних моделей управління, політичної комунікації, психологічної комунікації,

маніпулювання) з урахуванням законодавчих актів та внутрішньої організаційної діяльності.

Під комунікацією в публічному управлінні розуміють специфічну діяльність органів публічної влади на різних рівнях владних повноважень, яка включає такі всеохоплюючі сфери, а саме: стратегічні комунікації, які розглядаються як система національної безпеки і оборони і як зовнішня політика держави, система стратегічного публічного управління, публічна політика в цілому, а також бізнес-середовище; кризові комунікації; міжособистісні комунікації; масові комунікації.

Уточнено, що комунікаційний процес у публічному управлінні та адмініструванні – це складова публічно-управлінського процесу, управлінської діяльності, особливий вид державної діяльності, в ході якої відбувається обмін інформацією між двома або більше учасниками комунікації з метою досягнення соціальної єдності при збереженні індивідуальних інтересів кожного. Важливою характеристикою комунікацій у публічному управлінні та адміністрування в стратегічному аспекті, є узгодженість та координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу, що передбачає наявність єдиного центру розробки цілей і стратегій, а також синхронізації дій всіх інститутів публічної влади, здійсненні постійних комунікацій органів публічної влади з цільовими аудиторіями з метою зміцнення або збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, планів і програм. Комунікація між владою та громадянами реалізуються через методи безпосереднього спілкування (взаємодії); електронні технології зв'язку; електронне урядування; право як комунікація; PR-комунікації.

Доведено, що основними причинами неефективного використання комунікаційного потенціалу та можливостей публічного управління сьогодні є: відсутність скоординованої комунікаційної діяльності в інформаційному просторі суб'єктів публічного управління на центральному, регіональному та

місцевому рівнях, що є результатом відсутності чіткого нормативно-правового регулювання комунікаційної діяльності суб'єктів реалізації державної політики, неефективного використання фінансових, організаційних, людських ресурсів комунікаційної діяльності тощо; неефективне використання комунікаційних стратегій та їх неузгодженість зі стратегіями розвитку, що є результатом неефективного стратегічного управління; низький рівень компетентності державних службовців та відсутність їхньої належної професійної підготовки у сфері інформаційно-аналітичних комунікацій.

Аналіз нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення комунікацій у публічному управлінні дозволив зробити висновок, що вони в Україні перебувають на стадії становлення. Позитивним аспектом нормативно-правового забезпечення є можливість визначення суб'єктів інституціоналізації комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, які мають відповідні функції та повноваження.

Розділ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АСПЕКТУ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

2.1. Стратегія та її роль у системі комунікацій

Уточнення змісту стратегії відповідно до сучасних умов розвитку публічного управління та адміністрування з акцентом на окремих аспектах її сутності, виділення важливих елементів та їх взаємозв'язку дозволить сформувати ефективний напрямок розвитку комунікацій в органах публічної влади, що в подальшому забезпечить їх гнучкість та адаптивність до змін, перетворить стратегію на ефективний інструмент забезпечення ефективності діяльності органів публічного управління та адміністрування.

Загальновідомо, що поняття стратегії та ідеї, пов'язані з її використанням, прийшли у широке застосування у різних сферах суспільного життя, зокрема, у сферу публічного управління та адміністрування, з військової справи. Сам термін “стратегія” походить від грецького слова “strategia” і буквально означає “мистецтво полководця”, а також застосовувалося у словосполученнях “strategike episteme” (знання генерала) або “strategon sophia” (мудрість генерала) [71].

У стародавньому Китаї в період між 480 і 221 роками до н. е. з'явилася праця “Мистецтво стратегії” під авторством філософа Сунь Цзи, яка розглядала поняття “стратегія” також з точки зору мистецтва полководця. Отже, поняття “стратегія” з стародавніх часів стало невід'ємним елементом військової справи, а зараз надає значення всьому тому, що сьогодні можна назвати нормою раціональної поведінки чи то держави, чи організації, чи індивіда [44].

Слід зазначити, що під “стратегією” досить часто розуміють лише характеристику плану дій, який розрахований на довгостроковий період. Між

тим військові теоретики вже довели, що даний термін слід розуміти ширше. Адже саме значний ступінь невизначеності перебігу військових дій, пов'язаний із непередбачуваністю дій супротивника, ставив питання про необхідність певного ідеологічного “стрижня”, який би спрямовував дії військових сил відповідно до визначених цілей і намірів. Тому, на відміну від плану як жорсткого переліку обов'язкових дій, стратегія має розглядатися як логіка поведінки, яка може і має видозмінюватися в залежності від поведінки протиборчої сторони. Зокрема, прусський генерал Г. Мольтке характеризував стратегію як еволюцію первинної керівної ідеї відповідно до обставин, що постійно змінюються [66].

Науковець Г. Мінцберг визначив поняття “стратегія” як принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки і охарактеризував стратегію як комбінацію п'яти “П” [351]:

- стратегія – план, вказівка, орієнтир або напрямок розвитку;
- стратегія – принцип, поведінка або слідування певній моделі поведінки;
- стратегія – позиція організації у зовнішньому середовищі та відносно її основних конкурентів;
- стратегія – перспектива;
- стратегія – прийом, особливий маневр, який використовується з метою перехитрити супротивника або конкурента.

Американський дослідник у галузі менеджменту Дж. Томпсон надає таке тлумачення даного поняття: стратегії – це виконання правильних речей у правильний спосіб і для правильних цілей [315]. Ознаками ефективної стратегії він вважає: 1) адекватність стратегії (відповідність потребам внутрішнього і зовнішнього середовища організації, ресурсам і цінностям організації та її головній меті); 2) реалістичність стратегії (наявність необхідного для її реалізації ресурсного забезпечення, її відповідність вимогам та інтересам суб'єктів, які мають її реалізувати, відповідність поточному

історичному моменту); 3) прийнятність стратегії (відповідність стратегічним суспільним потребам та інтересам, відповідність очікуваним результатам, наявність синергетичного ефекту, прийнятний рівень ризиків реалізації стратегії).

Тому для того, щоб бути ефективною, стратегія має бути розроблена відповідно до певного набору умов, вимог і критеріїв, а її реалізація має відбуватися при забезпеченні відповідної інституційної бази [6].

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі під стратегією розуміють детальний комплексний план, покликаний забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей [139].

Відомий вчений І. Ансофф виокремлює кілька характерних ознак стратегії, а саме:

- процес розробки стратегії передбачає встановлення загальних напрямків руху організації, які забезпечать зростання і зміцнення її позицій;
- визначена стратегія має використовуватися для розробки нових стратегічних проєктів за допомогою пошукового методу, тобто виконувати роль певного фільтра: відкидати усі несумісні з нею можливості, сфери та напрямки;
- певна стратегія перестає бути актуальною, як тільки реальний розвиток подій приводить до досягнення визначених цілей організації;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі моменти, які виникнуть під час конкретизації цілей і формування заходів. Тому використовується узагальнена, неповна і неточна інформація про різні стратегічні альтернативи;
- при появі нової інформації можуть виникнути сумніви щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідний зворотній зв'язок, який дозволить своєчасно відкоригувати, змінити, прийняти нову стратегію [3].

Різноманітність підходів до визначення поняття “стратегії” не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій стосовно її розробки та реалізації.

На думку І. Ансоффа, розробка стратегії включає наступні етапи:

- визначення стратегічної орієнтації, місії, цілей функціонування і політики розвитку організації;
- аналіз стратегічного потенціалу організації; аналіз її зовнішнього середовища; визначення можливих стратегічних бізнес-зон; визначення стратегічних альтернатив і формування “стратегічного набору” (сукупності стратегій, розроблених на різних рівнях управління);
- розроблення перспективних планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можна повторювати та коригувати в процесі формування стратегії. Розробка стратегії – досить складна і трудомістка процедура, але значимість цього процесу для організації сильно перебільшує витрати на її реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, обговорення різноманітних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень та управління організацією у цілому.

Стратегія будь-якої організації, як правило, є портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно значущих напрямів діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з’явилися в портфелі організації в результаті позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та методи їх досягнення, які мають привести до довгострокового конкурентоспроможного стану організації. Кожен напрямок має свої стратегічні можливості зростання та прибутковості, які створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, формування конкурентних переваг, відмінних від інших організацій, що здійснюють свою діяльність у цьому напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля (напрямки діяльності) організації мають бути збалансованими, взаємодоповнювати або забезпечувати синергетичний ефект та максимально використовувати весь стратегічний

потенціал – ресурси, процеси, навички, здібності, організаційні можливості та здатність до вдосконалення.

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності організації на основі оцінки її потенційних можливостей та прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації, зокрема органів публічної влади, постійно змінюється, тому стратегію також необхідно постійно уточнювати та змінювати.

Основними компонентами планування та реалізації стратегії є тактика, політика, процедури та правила.

Тактика – це процес розробки короткострокових планів, які відповідають стратегії організації. Тактика визначає шляхи і засоби, форми і методи діяльності організації, що забезпечують її успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії і тактики є розробка *політики*, що перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямів діяльності організації. Надалі формуються правила і процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура – це кілька взаємопов'язаних дій, які слід застосувати в конкретній ситуації. Досить часто для персоналу організації розробляються *правила*, які гарантують виконання конкурентних дій у певний спосіб [266]

Отже, остаточний стратегічний план організації має містити: місію та цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

У сфері публічного управління стратегія є складовим механізмом державної політики, яка передбачає розробку стратегічного курсу суспільства, основних напрямків розвитку держави і способів реалізації його цілей і задач. У розробці державної політики активну участь беруть як законодавчі (парламент), так і виконавчі (уряд) органи влади. Залежно від співвідношення

повноважень між ними виокремлюють дві основні моделі розробки державної стратегії та прийняття рішень: активну та представницьку.

У першому випадку законодавчі інститути формулюють основні принципи та конституційні норми, розробляють стратегію національної політики, а практична реалізація стратегічних рішень і технологія оперативного управління закріплені за компетенцією органів виконавчої влади. Відповідно до другої, представницької моделі управління, яка існує, наприклад, у ряді європейських країн, законодавчі та парламентські органи обмежуються лише формулюванням найзагальніших орієнтирів і норм, а прийняттям багатьох важливих оперативних і стратегічних рішень передається до органів виконавчої влади. В Україні застосовуються одночасно дві моделі.

Також одним із механізмів реалізації державної політики є процес застосування технологічних прийомів і методів оперативного управління, зумовлених необхідністю реалізації стратегічних цілей і рішень і орієнтованих насамперед на практичний управлінський вплив. Такий процес відображає особливості інституційної взаємодії органів публічної влади із пересічними громадянами, а також методи політико-правового управління (співвідношення примусу та переконання тощо).

І, нарешті, у механізмі державної політики передбачений блок, який відповідає за забезпечення контролю процесу управління та його самокоригування. Вирішення конфліктів, робота системи нагляду та арбітражу, що забезпечує дію зворотного зв'язку, пов'язані насамперед із судово-конституційним процесом та функціонуванням контрольно-наглядових інституцій (прокуратури, омбудсмена тощо).

Отже, під *стратегією у публічному управлінні та адмініструванні* розуміють визначення довгострокових цілей і завдань розвитку країни, розподіл ресурсів і формулювання управлінських дій для досягнення цих цілей. Як слушно зазначає Г. Атаманчук, стратегія – це наука, мистецтво та

досвід здійснення широкомасштабних операцій, перетворень, реформ та інших дій, спрямованих на якісну зміну поточної ситуації, стану суспільних справ, ситуації у важливій сфері, активність, співвідношення сил у протистоянні певних інтересів [71].

Зміст стратегічного управління полягає, по-перше, у розробці довгострокової стратегії, необхідної для сталого розвитку держави, а, по-друге, у здійсненні управління в режимі реального часу. Стратегія держави згодом перетворюється на поточні соціально-економічні та інші плани, які необхідно реалізувати на практиці.

Стратегія є одночасно і перспективою розвитку, і моделлю реагування на зміни зовнішнього середовища, в якому функціонує держава. Якщо цілі держави визначають, до чого держава прагне, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, як, за допомогою яких дій держава зможе досягати своїх цілей у мінливому міжнародному середовищі.

Стратегія доповнюється і конкретизується тактикою (короткострокова стратегія). У стратегічному менеджменті саме стратегія, а не тактика має вирішальний вплив на всі характеристики управління: планування, структуру, контроль, управління персоналом, інформаційні та комунікаційні технології тощо.

Сутність стратегічного підходу у публічному управлінні полягає в переході від пріоритету короткострокових цілей до пріоритету довгострокових цілей, від орієнтації на вирішення поточних проблем до орієнтації на вирішення довгострокових проблем.

Головною метою стратегічного управління в публічному управлінні та адмініструванні є постійне підвищення рівня та покращення якості життя громадян. Зазвичай ця мета конкретизується, що передбачає визначення основних шляхів її досягнення (модернізація економіки, створення нових робочих місць, оплата праці на рівні сучасних стандартів, розвиток

споживчого ринку тощо). Поняття “якість життя”, як правило, конкретизується через систему показників (наявність постійної роботи, рівень заробітної плати, екологія, житло, освіта, охорона здоров’я, безпека, дозвілля, духовно-моральна атмосфера тощо).

Головною особливістю сучасного стратегічного управління в публічному управлінні та адмініструванні є акцент на соціальних параметрах розвитку. Такий підхід відповідає світовим тенденціям. Сьогодні не економіка визначає мету розвитку суспільства, а соціальні параметри, вдосконалення яких є основним джерелом підвищення якості таких економічних показників, як ефективність, надійність, конкурентоспроможність. Крім того, така орієнтація змінює всю систему визначення стратегічних цілей у публічному управлінні та адмініструванні. Наприклад, пріоритетами суспільного розвитку можуть бути: підвищення рівня доходів більшості населення; зміцнення здоров’я населення; соціальне забезпечення тощо.

Стратегія публічного управління, яка виражає основні напрями та тенденції розвитку суспільства, має бути оприлюднена, законодавчо закріплена та поширена серед суб’єктів та об’єктів реалізації.

Основними формами публічного представлення та нормативного закріплення стратегії можуть бути:

- державна політика, через яку забезпечуються цілісність, суверенітет, безпека, прогрес держави, її сталий і динамічний розвиток;
- концепції розвитку держави – принципові погляди, позиції органів публічної влади з актуальних питань розвитку держави;
- державні, регіональні, місцеві програми – цільові, ресурсні та управлінські напрями якісного перетворення будь-яких сфер, регіонів, територій життєдіяльності суспільства, погоджені та затверджені до виконання як обов’язкові.

Тому раціональну модель стратегічного управління у публічному управлінні та адмініструванні можна представити так: стратегія розвитку

країни відображена в програмі соціально-економічних і політико-правових реформ. Кожен регіон формує власну стратегію розвитку відповідно до загальнодержавної програми соціально-економічних і політико-правових реформ, планів і програм на рівні органів місцевого самоврядування, враховуючи свою специфіку соціально-економічного розвитку і використовуючи власні переваги. Стратегія розвитку держави має бути забезпечена необхідними ресурсами. Особливе значення тут мають людські, технологічні, фінансові та природні ресурси.

Стратегічний підхід у публічному управлінні та адмініструванні вимагає суттєвих змін в ідеології публічного управління, використовуваних управлінських та комунікаційних технологіях, практиці прийняття рішень і розподілу ресурсів. Під час прийняття рішень суб'єктами публічного управління необхідно переходити від соціально-корпоративного (керівник та його команда, виходячи з власних ідей та інтересів) до нормативно-правового характеру прийняття рішень, від розподілу наявних фінансових, природних та інших ресурсів до збільшення цих ресурсів на основі стратегічного планування та управління.

Поряд з певними перевагами стратегічне управління у сфері публічного управління і адміністрування має низку недоліків, а саме:

- стратегічне управління за своєю суттю не дає і не може надати точної і детальної картини майбутнього стану;
- стратегічне управління не можна звести до набору рутинних процедур і схем, це певна філософія, ідеологія публічного управління;
- для започаткування процесу стратегічного управління у публічному управлінні та адмініструванні потрібні величезні зусилля та значні затрати часу та ресурсів;
- можуть різко посилюватися негативні наслідки стратегічних помилок в оцінці тенденцій розвитку держави (техногенні аварії, війна, епідемії тощо);

- при здійсненні стратегічного управління у сфері публічного управління та адміністрування основний акцент часто робиться на розробку концепцій і програм, тобто стратегічне планування, і менше уваги приділяється механізмам реалізації стратегічних планів [334].

Отже, сформулюємо авторське визначення поняття: *комунікаційні стратегії у публічному управлінні та адмініструванні* – це концепція, програма, загальний курс суб'єкта управління для визначення та досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління; перспективна комунікаційна політика держави, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей в діяльності органів публічної влади.

Стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні полягає в тому, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби, які дозволяють поступово та системно впливати на переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

На думку Г. Мінцберга, комунікаційна стратегія є однією з управлінських компетентностей, що визначають конкурентоспроможність будь-якої організації і досягають її цілей за допомогою комунікаційних технологій. У загальному вигляді комунікаційну стратегію можна розглядати як “набір стратегій, що забезпечують ефективну взаємодію органів публічної влади з її цільовими аудиторіями” (як всередині публічної служби, так і поза нею) і спрямованих на реалізацію власної місії. Комунікаційна стратегія використовується для створення нової цінності, яка реалізується в державних послугах, в людях, у процесах в органах публічної влади через раціональний обмін інформацією, знаннями, інтелектуальною власністю [351].

Вибір комунікаційної стратегії базується на вивченні мікро- та макросередовища в якому функціонує орган публічної влади, тобто

систематичному зборі інформації, необхідної для всебічного аналізу ситуації, перевірки припущень щодо конкретних сфер життєдіяльності суспільства та можливих наслідків комунікації. При розробці стратегії комунікації органи публічної влади мають забезпечити зниження невизначеності, ризику невдачі при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Хоча на етапі розробки стратегії не можна заздалегідь відповісти на всі питання та гарантувати правильність усіх управлінських рішень, але методологічно обґрунтоване систематичне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища в якому функціонує орган публічної влади закладає основу для ефективного управління комунікаціями та професійного виправлення помилок і усунення негативних наслідків.

Оцінка поточного стану в якому функціонує орган публічної влади починається з аналізу елементів, які мають безпосереднє відношення до самої публічної служби, а також до споживачів публічних послуг, засобів масової інформації, різних державних установ та організацій, бізнесу, організацій громадського сектору та інших цільових (контактних) аудиторій. Термін “цільова аудиторія” тут означає будь-яку групу, яка виявляє фактичний або потенційний інтерес до даного органу публічної влади або має/може впливати на її здатність досягати власних цілей.

Будь-яка організація, зокрема, органи публічної влади, працює в середовищі контактних аудиторій наступних типів, перелічених нижче:

- фінансові кола (банки, інвестиційні компанії, брокерські контори, акціонери), які впливають на здатність органів публічної влади забезпечувати реалізацію національних і регіональних програм соціально-економічного розвитку, поповнювати державний бюджет, фінансувати бюджетну сферу життєдіяльності суспільства;
- засоби масової інформації (газети, журнали, радіоцентри, телецентри) – організації, які поширюють новини, статті та редакційні коментарі про діяльність посадових осіб і органів публічної влади, зокрема;

- інші державні установи різних рівнів управління публічною сферою. Керівництво будь-якого органу публічної влади має обов'язково враховувати все, що відбувається в публічній сфері, хоча б для того, щоб лобіювати власні інтереси;
- різні види об'єднань (громадянські групи, профспілки, асоціації тощо). Рішення, прийняті органом публічної влади, можуть викликати різну реакцію з боку цих організацій, споживачів їхніх споживачів, екологічних груп, груп меншин тощо
- місцеві громади (мешканці місцевості, де працює орган публічної влади місцевого рівня);
- широка громадськість – по відношенню до органу публічної влади вона не завжди виступає як організована сила, але все ж впливає на створення іміджу, який, у свою чергу, позначається на діяльності органу публічної влади в цілому;
- внутрішні цільові аудиторії, до яких належить персонал самого органу публічної служби, волонтери, які співпрацюють з ним, державні службовці. Коли персонал установи має позитивне ставлення до власної організації, це ставлення поширюється на інші цільові аудиторії.

Відносини між державними службовцями установи публічної влади є показником рівня культури, розвитку організації, і без налагодженого механізму взаємодії всіх її структур неможливо здійснювати ефективну комунікаційну діяльність. Цільова аудиторія може або сприяти, або протистояти зусиллям організації. Залежно від налаштувань аудиторія ділиться на три типи:

- лояльна аудиторія – та, чий інтерес до діяльності органів публічної влади проявляється з позитивного боку (наприклад, органи публічної влади вищого рівня, державні службовці інших установ публічної сфери);
- бажана аудиторія – це та, чий інтерес органи публічної влади шукають, але не завжди знаходять (класичний випадок – засоби масової інформації);

- небажана аудиторія – та, чий інтерес органи публічної влади намагається не залучати, але при цьому змушені рахуватися з можливістю його прояву (наприклад, опозиційні рухи тощо) [350].

До внутрішніх факторів, що визначають вибір типу комунікаційної стратегії, належать:

- місія, цілі, загальна стратегія органу публічної влади, програми дій;
- послуги, інші вигоди, які надають органи публічної влади;
- статут, положення, історія установи;
- біографії ключових керівників органу публічної влади;
- звіт про те, як орган публічної влади справляється з проблемами на даний момент;
- думки ключових фігур;
- комунікаційний аудит;
- календарна хроніка роботи органу публічної влади [120].

Для аналізу використовуються внутрішні джерела інформації, документи та матеріали, процедури та дії щодо конкретної проблеми.

З внутрішніх факторів виділяється комунікаційний аудит – задокументований аналіз комунікаційної поведінки органу публічної влади, що дозволяє детально вивчити його відносини з різними цільовими групами громадськості. Це дає змогу:

- аналізувати стосунки організації з її співробітниками;
- оцінити якість використовуваних офіційних каналів зв'язку (річні звіти, бюлетені новин тощо);
- оцінити діяльність організації як органу публічної влади;
- виявити внутрішні проблеми організації, зокрема, вузькі місця в інформаційних потоках, нерівномірність комунікаційного навантаження, неузгодженість у роботі державних службовців;
- наявність/захищеність внутрішньої інформації, яка може бути використана на шкоду органу публічної влади;

- відсутність спільного розуміння цілей і завдань між різними структурними підрозділами органу публічної влади.

Зовнішніми факторами, що впливають на вибір комунікаційної стратегії, є:

- міжнародна та внутрішньополітична ситуація;
- сформований імідж державної установи;
- публікації про її проблеми в газетах і журналах;
- результати опитувань громадської думки;
- списки та основна інформація про тих, хто поділяє інтереси даного органу публічної влади, а також опонентів (опозиції);
- хронологічний огляд розвитку кризової ситуації;
- детальне вивчення цільових аудиторій, так чи інакше впливають на розвиток ситуації.

Аналіз наукової літератури дозволив виокремити чотири основні моделі комунікаційної стратегії, які складають матрицю управління комунікацією. Автором цієї матриці є голландський дослідник Б. ван Рулер, розробки якого в галузі комунікаційного менеджменту широко використовуються у професійній практиці в Європі. Суть матриці полягає в тому, що в якості контрольованих параметрів спілкування приймаються напрямок контакту і очікуваний результат. За характером контакту розрізняють односторонню і двосторонню комунікації, а за результатом сприйняття інформації в її первинному вигляді (виявлення) і цілеспрямований вплив на знання, установки і поведінку (вплив). Отже, ми маємо два значення в кожній із двох площин. Розташувавши їх у вигляді матриці, отримаємо ситуаційну модель комунікаційного менеджменту, в якій по осі абсцис відкладено напрямок комунікаційного потоку, а по осі ординат – очікуваний результат [33].

Разом чотири стратегічні моделі складають набір, з якого можна вибрати модель, яка найбільше підходить для вирішення певної комунікаційної

проблеми. Вибір залежить від типу проблеми, розвитку самої установи та специфіки її цільової аудиторії.

“Комунікаційна мережа” Б. ван Рулера дозволяє вирішити проблему розмежування зони діяльності організації, оцінити її комунікаційну політику, а також пропонує набір інструментів для щоденної практики. Слід підкреслити, що сам підхід до вибору моделі комунікаційної стратегії впливає з двох обов’язкових умов:

- комунікація не відокремлена від організації і в сфері комунікації політика організації визначається так само, як і в соціальній, комерційній, фінансовій сферах;
- посилення ролі фахівців-професіоналів з комунікації.

Також треба відзначити, що на сьогодні науковці виокремлюють три компоненти комунікаційної стратегії: ринкова стратегія; креативна стратегія; медіастратегія.

Ринкова стратегія є основою, на якій будується будь-яка комунікаційна стратегія. Вона базується на ретельному аналізі зовнішнього середовища в якому, зокрема, функціонує орган публічної влади (знання потенційних споживачів публічних послуг, опонентів тощо). Ці знання є основою для розробки концепцій позиціонування бренду, диференціації та комунікації.

Креативна стратегія – стратегічне формування іміджу бренду на основі моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду. Креативна стратегія містить ключову креативну ідею, яка буде привабливою та близькою цільовій аудиторії, яка стане основою комунікації споживача з брендом.

Медіастратегія – вибір носіїв рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких буде здійснюватися безпосереднє спілкування з цільовою аудиторією. Медіастратегія – це стратегія використання засобів масової комунікації, а також комунікаційний бюджет. Для кожного медіа (каналів, станцій, публікацій тощо) органом публічної влади здійснюється вибір

рекламних носіїв і визначається роль кожного медіа в загальній комунікаційній стратегії.

Отже, стратегія грає одну із основних ролей в комунікації у публічному управлінні та адмініструванні і уявляє собою результат вибору і формування вектору спрямованості комунікаційної діяльності органів публічної влади; концепцію, програму, загальний курс суб'єкта управління для визначення та досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління; є перспективною комунікаційною політикою, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей в діяльності органів публічної влади.

2.2. Аналіз сучасних технологій реалізації комунікаційних стратегій у публічному управлінні та адміністрування

У науковому просторі сьогодні спостерігається суттєве переосмислення змісту і характеру комунікацій у публічному управлінні та розуміння усвідомлення необхідності переходу від моделі інформування до моделі взаємодії у процесі прийняття управлінських рішень, і комунікації залишаються важливою складовою стратегії розвитку як держави, так і окремої організації [288]. Тому є нагальна потреба у розробці сучасних технологій реалізації комунікацій, які мають містити весь арсенал наявних і доступних комунікативних методів та засобів, бути спрямованими на досягнення стратегічних цілей держави на внутрішньому і міжнародному рівнях. Розвиток комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, зокрема, застосування стратегічного підходу до комунікативної діяльності органів публічної влади має задовольнити сучасні управлінські потреби.

Важливим у контексті нашого дослідження є обґрунтування стратегічної складової комунікації, зроблене Е. Голдман, яка зазначає, що “основою стратегічних комунікацій є управління сприйняттям, у якому найважливішу роль має відігравати координація інформаційних потоків, ідей, дій та рішень,

спрямованих на приведення сприйняття цільових аудиторій у відповідність до цілей державної політики” [347]. На думку науковиці, комунікації стають стратегічними за таких умови:

- ключові повідомлення, адаптовані не до однієї вузької аудиторії, а до багатьох різноманітних цільових аудиторій;
- комунікації здійснюються безперервно впродовж тривалого періоду часу;
- комунікації орієнтовані на інтереси та потреби отримувачів інформації, а не тих, хто відправляє повідомлення;
- ключові повідомлення, рішення та дії будуються та координуються в єдиному напрямку і спрямовані на досягнення стратегічних цілей [347].

Такі умови здійснення комунікативної діяльності мають забезпечуватися певними принципами, тому розглянемо їх сутність і визначення детальніше. У формальному розумінні принципи розкривають специфіку способів виконання певних моральних вимог [16].

Так, на думку В. Рубцова, система стратегічних комунікацій реалізує низку таких загальних принципів, а саме:

- *економічність* – жодна функція окремих компонентів системи не має дублювати будь-які інші;
- *прозорість* – усі функції, знайдені які реалізуються в процесі їх виконання, мають бути відомі і зрозумілі отримувачу публічних послуг;
- *спільність* – кожна нововведена функція в системі має бути введена у такий спосіб, щоб вона відповідала якомога більшій кількості цілей;
- *відкритість* – отримувачу публічних послуг має бути дозволено застосовувати функцію інакше, ніж це було передбачено їх надавачем під час проектування;
- *повнота* – принцип, згідно з яким функції, що вводяться, мають якомога повніше відповідати вимогам і побажанням отримувача публічних послуг з урахуванням економічних і технологічних обмежень [278].

Дослідницею Т. Сивак визначено, що зміст і сутність функціонування стратегічних комунікацій полягає в дотриманні таких принципів:

- *Зв'язок із довгостроковою національною стратегією.* Стратегічні комунікації є одним із основних інструментів стратегічного розвитку країни, який ґрунтується на органічному підпорядкуванні різноманітних державних стратегій і програм розвитку, які затверджуються відповідними органами публічного управління та адміністрування, генеральній стратегії держави і мають бути детально узгоджені щодо цілей, ресурсів тощо для їх реалізації на різних територіальних рівнях.

- *Кваліфіковане лідерське управління.* Керівники органів публічної влади всіх рівнів мають бути максимально залучені (в межах їх відповідальності) та керувати процесом стратегічних комунікацій, забезпечувати інтеграцію комунікаційних зусиль та ставити комунікацію у центр власної управлінської діяльності. Успішні стратегічні комунікації – це інтеграція дій, слів і образів, починаючи з чіткого наміру лідера.

- *Правдивість/правдоподібність.* Дії та інформація, їх сприйняття та тлумачення мають бути правильно визначені та чітко узгоджені, викликати довіру у певної цільової аудиторії і, водночас, не бути суперечливими для інших цільових аудиторій. Такий підхід вимагає відповідної професійної підготовки, належним чином підготовлених фахівців-комунікаторів, які мають зосереджувати свою діяльність на встановленні та розширенні довіри з цільовою аудиторією як прямо, так і опосередковано через представників громадськості і лідерів думок.

- *Доступність і відповідність цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій.* Розуміння суб'єктивних впливів культури, мови, історії, релігії, навколишнього середовища та інших факторів є надзвичайно важливим та критичним і має стати основою для розробки комунікаційної стратегії для певної групи населення. Налагодження стосунків і співпраця з

міжвідомчими, коаліційними агенціями, академічними, некомерційними та діловими колами сприятиме кращому розумінню аудиторії.

- *Діалог.* Ефективна комунікація має будуватися на багатосторонньому діалозі між учасниками з використанням технологій активного слухання, залучення та взаєморозуміння.

- *Масштабність.* Стратегічні комунікації не мають часових і просторових обмежень. Усі суб'єкти стратегічних комунікацій є комунікаторами прямо чи опосередковано. А отже, усе, про що відповідний орган публічного управління повідомляє, як він діє чи демонструє бездіяльність, свідчить про наміри та призводить як до очікуваних, так і до непередбачених наслідків.

- *Узгодженість дій.* На публічних управлінців має бути покладена функція розвитку спроможності у сфері стратегічних комунікацій, координації та синхронізації можливостей та інструментів влади в межах їх відповідальності, сфер впливу та сфер інтересів для досягнення бажаних результатів. Цей принцип також передбачає узгодження дій із представниками громадськості та лідерами думок, які також мають бути частиною інтегрованої комунікації.

- *Спрямованість на результат.* Дії органів публічної влади мають бути спрямовані на досягнення конкретних результатів, на чітке розуміння можливої відповідної реакції та поведінки з боку певної цільової аудиторії.

- *Правильний вибір аудиторії, форми повідомлення, часу та місця.* Комунікаційна стратегія має охоплювати цільову аудиторію з конкретним повідомленням, релевантним для цієї аудиторії.

- *Безперервність.* Публічні комунікації – це безперервний процес дослідження та аналізу, планування, реалізації та оцінки. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного, постійного аналізу та моніторингу і вчасного коригування плану дій [288].

Отже, принципами стратегічних комунікацій є закономірності та відносини, на яких ґрунтується їх організація та реалізація в практичному вимірі та які можна сформулювати у певні правила, фундаментальні ідеї, принципи, на яких ґрунтується поведінка всіх суб'єктів комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні і учасників комунікативного процесу та інформаційних відносин, діяльність яких регулюється законодавством.

На думку М. Шклярука, сучасні державні інститути демократичного управління, до повноважень яких входять функції щодо реалізації стратегічних комунікацій, повинні мати певні стандартизовані та регламентовані компетенції та інструменти. Перш за все, вони повинні мати достатні функціональні обов'язки щодо формування політики та контролю за станом виконання національних стратегічних цілей. Науковцем доведено, що виконання цих умов можливо лише шляхом створення ієрархічної вертикалі, зокрема визначення центрального органу виконавчої влади у сфері стратегічних комунікацій, запровадження системи горизонтальних зв'язків на всіх рівнях публічного управління. Важливою характеристикою такого інституційного механізму є його здатність налагоджувати внутрішньовідомчі комунікації з іншими відповідними органами влади з метою формування та реалізації єдиної та скоординованої державної політики в різних сферах суспільного життя [331].

Науковцем Є. Романенком запропоновано такі форми комунікативних стратегій:

- *інституціональна*, засобами реалізації якої є повідомлення, спрямовані на маніпуляцію суспільної свідомості;
- *публічна* – ґрунтується на взаємодії і передбачає структурування комунікаційного середовища;

- *конвенціональна* – застосовує діалог як засіб реалізації і будується на паритетній взаємодії органів публічної влади і громадськості у процесах реалізації публічної політики;
- *презентаційна* – передбачає комунікацію органів публічної влади із громадськістю через засоби масової інформації (монологічна форма взаємодії, яка базується на довірі) [273]

Виходячи з зазначеного, Є. Романенко виокремлює три структурні моделі комунікації, а саме:

- модель, спрямована на навчання громадськості брати участь у процесах формування та реалізації державної політики;
- модель, яка передбачає встановлення невідповідності державної політики інтересам громадськості, заохочуючи останню до участі в її формуванні та реалізації (оптимізує роль громадськості у формуванні та реалізації публічного управління);
- модель, яка допомагає визначити рівень залучення громадськості до процесів формування та реалізації державної політики через ступінь поінформованості громадян про її зміст і адекватності її розуміння [273].

Слід зазначити, що при вивченні класифікації комунікаційних стратегій, діючі стратегії і моделі в науковій та фаховій літературі (Е. Goldman, J. Holladay, Т. Coombs, С. Дацюк та ін.) можна розподілити за дев'ятьма критеріями класифікації комунікаційних стратегій органів публічної влади, а саме: відкритість; формування порядку денного; актуальність; наявність нормативно-правового підґрунтя; врахування соціально-економічних наслідків взаємодії; компетентність і повноваження у оприлюдненні інформації; координація інформаційних потоків стосовно висвітлення діяльності органів публічної влади.

У площині комунікаційного підходу в органах публічної влади реалізуються інформаційні, планові, дискусійні, адвокаційні та інші дії, які сприяють досягненню цілей національних стратегій, розширюють можливості

громадян брати участь у прийнятті державних управлінських рішень, формують відповідальну поведінку населення, застосовують ефективно партнерство, ґрунтуються на розумінні цінності соціальних зв'язків тощо (ПРООН “Урядування для сталого людського розвитку”, 1997 р.)

У рамках реалізації концепції електронної держави зростає значення офіційних сайтів органів публічної влади в контексті стратегічних комунікацій. Сайт стає не лише інформаційним джерелом офіційної точки зору на діяльність органів публічної влади, на управлінські рішення та адміністративні процедури, а й ефективною технологією для зв'язку громадян і влади через мережу Інтернет. Це надає змогу розглядати ефективність функціонування сайту як один із показників у системі показників ефективності стратегічних комунікацій.

Для оцінки ефективності роботи офіційних порталів органів влади може бути використано такі емпіричні методи: аналіз контенту, аналіз офіційних веб-сайтів органів влади за допомогою SEO-інструментів та експеримент.

Серед інструментів аналізу сайту найбільш доступним є SEO-аналіз, який зазвичай використовується для просування сайту з метою монетизації, але основою цього аналізу є визначення резервів покращення сайту (підвищення зручності функціоналу, забезпечення зручності користування, підвищення якості контенту тощо), що також необхідно для ефективного функціонування порталів органів державної влади, тому інструменти SEO-аналізу можна використовувати і для аналізу офіційних сайтів, але їх склад повинен бути адаптованим до своїх цілей і використовувати такі напрямки аналізу:

- аналіз структури веб-ресурсу;
- оцінка оптимального розподілу посилань для зручності користувача, оцінка повноти охоплення та логіки викладення матеріалу, видалення некоректних посилань тощо;

- оцінка дизайну, текстового наповнення, відеоряду, гармонійного розташування функціональних елементів, якості інтерфейсу тощо. Все це здійснюється на основі відгуків відвідувачів сайту за допомогою форм зворотного зв'язку, голосування або спеціальних програм;

- контент-аналіз – оцінка унікальності текстового та графічного матеріалу та корисності інформації на сайті для громадян, а також форми її подання. Одним з основних параметрів тут є семантичне ядро, якість якого полягає в тому, що цільові сторінки сайту містять усі необхідні ключові запити та забезпечують правильний вибір цільових сторінок;

- оцінка роботи сервера;

- оцінка роботи гіперпосилань та навігації по сайту тощо.

Як зазначалося вище, з 2016 року в Україні триває розбудова державної системи комунікацій на національному та місцевому рівнях. Концепція реформування урядових комунікацій на стратегічному та оперативному рівнях передбачала перезапуск системи комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні. [111].

Наше дослідження проводилося на основі аналізу сучасних технологій реалізації комунікаційних стратегій в органах центральної влади, де впродовж останніх років відбувається поступовий розвиток комунікаційних підрозділів, зокрема, через навчання працівників, на підставі розроблених і впроваджуваних ними комунікаційних стратегій, а саме:

- Комунікаційної стратегії Верховної Ради України на 2017-2021 роки [104];

- Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2017-2020 роки [105];

- Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки [106];

- Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 рр. [226];

- Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року [310]

- Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України [207].

- Стратегії здійснення інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства фінансів України на 2021-2024 роки.

Як вже повідомлялося вище, комунікаційні стратегії за своєю структурою передбачають висвітлення наступних питань, а саме:

1. Цілі та завдання комунікаційної стратегії.
2. Аналіз поточної репутації установи та її позиціонування в ЗМІ.
3. Вивчення наявних і потенційних проблем комунікації.
4. Позиціонування установи на сьогоднішній день і що вона прагне досягти у майбутньому.
5. Цільові аудиторії.
6. Повідомлення для різних цільових аудиторій.
7. Канали комунікації за допомогою яких можна досягти максимальної ефективності взаємодії з різними цільовими аудиторіями.
8. Моніторинг і оцінка ключових показників ефективності реалізації комунікаційної стратегії.
9. Бюджет і умови виконання комунікаційної стратегії.

Отже, проаналізуємо Стратегії вищевказаних установ органів публічної влади на підставі вищевказаних складових.

Так, Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки (далі – Стратегія) була підготовлена в рамках реалізації Плану дій Ініціативи “Відкритий парламент” щодо реалізації Декларації відкритості парламенту за сприяння проекту ЄС-ВРУ-ПРООН “Рада за Європу” і передбачала вирішення таких основних завдань: “1) підвищення іміджу парламенту шляхом запровадження системних комунікацій за допомогою єдиного комунікаційного центру всередині парламенту, запровадження етичного

кодексу та правил брендингу Верховної Ради України; 2) підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються у парламенті; 3) забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття рішень та встановлення зворотного зв'язку; 4) удосконалення співпраці з парламентськими та незалежними ЗМІ та журналістами, зокрема, міжнародними ЗМІ; 5) посилення присутності парламенту на міжнародному рівні; 6) оптимізація внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в парламенті” [104].

Аналіз поточної ситуації на момент розробки і впровадження Стратегії показав, що парламент як державна інституція в цілому не ефективно використовує наявні комунікаційні ресурси. Парламентські реформи не помітні для цільових аудиторій та не до кінця відомі іншим структурним підрозділам Верховної Ради України через недостатньо ефективну роботу внутрішніх каналів комунікації та неможливість подальшого інформування громадськості. Кількість і різноманітність комунікаційних повідомлень парламенту не повні, не адаптовані до потреб аудиторії та не своєчасні. Це стосується офіційних медіа-релізів, контенту сайту, координації роботи комунікаційних підрозділів та міжнародних комунікацій парламенту. Суттєвим недоліком реалізації парламентських комунікацій зазначалася відсутність єдиного комунікаційного підрозділу, який би керував усіма комунікаційними процесами в парламенті та координував потоки інформації між усіма структурними підрозділами парламенту, в тому числі парламентськими ЗМІ [104].

За результатами дослідження ПРООН, довіра населення до парламенту у 2016 році знаходилася на рівні 7% (73% не довіряють). Водночас 71% респондентів вважали парламент “зовсім неефективним” і “досить неефективним”, лише 3% вказували, що діяльність парламенту є “досить ефективною”. Причому 49% визнали, що за попередні два роки (2015-2016 рр.)

Верховна Рада знизилася свою ефективність, 40% не бачили змін, і лише 11% вважали, що Верховна Рада дещо покращила свою ефективність.

За експертними висновками, основними факторами негативного сприйняття Верховної Ради України є:

- недостатня комунікація між структурними підрозділами самої Верховної Ради, що призводить до сприйняття цього органу як розрізненого, занадто великого, внутрішньо неузгодженого, що породжує бюрократизм та перепони у вирішенні необхідних питань.

- відсутність системних реформ у функціонуванні парламенту та повільні темпи впровадження вже започаткованих змін, починаючи від прозорості висвітлення діяльності та закінчуючи прикладними аспектами її роботи, наприклад, відсутність електронного документообігу.

- зміщення фокусу підвищеної уваги українського інформаційного простору з професійного обговорення парламентських процесів на другорядні аспекти, велика кількість скандальної інформації, яка зводить нанівець раціональне сприйняття відповідних ініціатив пересічними громадянами, висвітлюючи ризики та вигоди [104].

Тому Стратегія у 2017-2021 роках приділяла значну увагу сучасній та зрозумілій комунікації з громадянами, громадськими та експертними об'єднаннями, з міжнародною спільнотою шляхом своєчасного донесення важливої інформації через власні комунікаційні канали Верховної Ради України (парламентські ЗМІ, веб-портал, сторінки у соціальних мережах, відгуки на звернення) та з використанням вторинних каналів (незалежні ЗМІ, сайти та сторінки в соціальних мережах окремих лідерів тощо) [104].

Зміст Комунікаційної стратегії Верховної ради України містить основні структурні компоненти, а саме: цілі і завдання, місію і бачення, канали комунікації, цільові аудиторії, меседжі (ключові повідомлення), очікувані результати за визначеними завданнями, опис комунікаційної спроможності парламенту (SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу),

механізми посилення комунікаційної спроможності, принципи виконання стратегії і засоби моніторингу за виконанням завдань стратегії.

Загальними очікуваними результатами реалізації Стратегії було визначено:

- зростання рівня довіри до Верховної Ради з боку населення України;
- зростання відсотку громадян, які вважатимуть парламент ефективним;
- зростання повідомлень у ЗМІ, присвячених професійному обговоренню діяльності парламенту та законодавчих процесів, а не діям окремих депутатів, скандальній інформації тощо [104].

На сьогоднішній день, за результатами Київського міжнародного інституту соціології довіра до Верховної Ради України з боку населення України зросла з 11% у 2022 році до 35% у 2023 році (баланс зріс з -56% до +2%) [2].

Однак, незважаючи на чітко розроблену Стратегію Верховна Рада України не змогла досягти очікуваних результатів у комунікаційній діяльності. Рівень довіри до парламенту з боку громадян один з найнижчих у порівнянні з іншими державними установами. Зростання відсотку довіри до парламенту у 2023 році на думку експертів, констатує, що в умовах війни це є свідченням єдності громадян у критичних обставинах. Соціальна згуртованість є одним із ключових факторів успішного протистояння ворогу, а покращення сприйняття парламенту є важливим, оскільки ця інституція відіграє важливу роль у процесах організації життя країни в умовах війни, а також відповідає за реформування країни за європейськими моделями. Після перемоги запит на верховенство права і справедливості лише актуалізується, тому діяти “на випередження” і вирішувати проблеми потрібно вже сьогодні [2].

Також щодо зростання повідомлень у ЗМІ, присвячених професійному обговоренню діяльності парламенту та законодавчих процесів, а не діям окремих депутатів і скандальної інформації, теж є сумнівним. Невипадково

сьогодні серед громадськості піднімається питання розробки Кодексу депутатської етики, який має стати одним із інструментів, розробка та прийняття якого стане логічним і необхідним кроком у розвитку українського парламентаризму та професіоналізації політики. Такий кодекс, на думку експертів, має стати етичним каркасом, що створить середовище, яке сприятиме професіоналізму політиків, розвитку їхніх моральних якостей, обізнаності депутатів щодо їхньої моральної відповідальності, яка має бути вищою, ніж у пересічних громадян [58].

Доречним є, відповідно теми нашого дослідження, звернути увагу на трансформацію основних аспектів комунікаційної діяльності Міністерства освіти і науки України (далі – МОН України). Так, МОН України першу Комунікаційну стратегію затвердило у 2017 році на три роки (2017 – 2020). На сьогодні прийнята нова Комунікаційна стратегія на 2023-2030 роки.

Так, у 2017-2020 роках метою комунікаційної стратегії визначалося “підвищення рівня довіри громадян до дій МОН України, посилення підтримки реформ, трансформація традиційної інформаційно-роз’яснювальної роботи, її перетворення на комунікаційну” [105]. Тобто передбачалося не лише одностороннє інформування про діяльність та вже прийняті рішення, а й прозорість роботи МОН України, участь у прийнятті рішень зацікавлених сторін, цільових груп в освітній та науковій сферах, громадськості; на створення механізмів двостороннього обміну повідомленнями та ефективного врахування громадської та експертної думки.

Головною стратегічною метою комунікаційної стратегії МОН України наголошувалося: “підвищити усвідомлення ролі освіти в суспільстві, сформувавши запит на реформи серед усіх цільових груп, запропонувати суспільству мету/місію української освіти” [105]. Виходячи з цієї мети, були сформовані завдання: “реформувати імідж МОН України, спланувати комунікаційну діяльність відповідно до стратегічних пріоритетів (реформа середньої освіти “Нова українська школа”, модернізація професійно-технічної

освіти, забезпечення якості вищої освіти, створення нової системи управління та фінансування науки)” [105]. Разом із комунікаційною стратегією була розроблена концепція нової візуальної ідентичності МОН України, зокрема, ставилося завдання створити певні об’єкти візуалізації – від логотипу та шрифту до дизайну комунікаційних кампаній та презентаційних продуктів з акцентуванням уваги на освіті та науці, а не на державній установі, яка курує ці сфери.

За результатами опитування, яке проводилося у жовтні 2021 року Інститутом соціальної та політичної психології НАПН України разом з Асоціацією політичних психологів України в рамках щорічного моніторингу громадської думки щодо питань та заходів з реформування освіти, 34% респондентів повністю або скоріше довіряють МОН України, у 2020 році рівень довіри до МОН України був нижчим і становив 27,6%. Опитування показало, що більшість населення України підтримує реформування освіти [161]. Однак, SWOT-аналіз результатів реалізації Стратегії у 2017-2020 роках показав наявність таких слабких сторін, а саме:

- збереження в цілому негативної думки суспільства до діяльності МОН України і його структурних підрозділів, зокрема, комунікаційній;
- потребує вдосконалення внутрішня комунікація між структурними підрозділами МОН України, установами, закладами, цільовою аудиторією, стейкхолдерами;
- брак даних для оцінки як поточної ситуації, так і результатів комунікаційних проєктів на всіх етапах прийняття управлінських рішень;
- неготовність до сучасних комунікативних викликів працівників, які відповідають за комунікацію, слабка мотивація до осучаснення власних професійних компетентностей у цій сфері.

На період 2023-2030 років стратегічні цілі МОН України визначено з врахуванням зміненого зовнішнього середовища, викликаного військовим станом в Україні і повоєнною відбудовою крани у майбутньому, новими

викликами, які постали в ситуації невизначеності. Отже, передбачено “формування та реалізація державної політики у сферах освіти та науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, цифрової трансформації для забезпечення сталого функціонування сфер освіти і науки у період воєнного стану; розбудова цифрової освітньої та наукової екосистеми шляхом оновлення цифрового освітнього середовища; розбудова і впровадження комплексної системи психологічної підтримки учасників освітнього процесу, які постраждали внаслідок воєнних дій; трансформація освіти з метою розвитку і посилення людського потенціалу країни у повоєнний період; реалізація реформ в освіті і науці задля відновлення економіки України” тощо [106].

Досягнення цих стратегічних завдань передбачається із застосуванням декількох моделей управління комунікаціями, а саме:

- стратегічних комунікацій через побудову єдиного принципу внутрішньої взаємодії, підвищення обізнаності для стабільності прийняття рішень на користь розвитку МОН України;
- бренд-комунікацій шляхом промоції позиціонування, формування впізнаваності бренду міністерства, застосування відпрацьованого стилю та тону спілкування;
- внутрішніх та зовнішніх комунікацій (побудова планування, вимірювання взаємодії, досягнення ефективності реалізації стратегії, спираючись на дослідження та аналітику);
- адміністрування та сервісної підтримки через взаємодію з цільовою аудиторією шляхом використання сучасних діджитал-каналів, підтримки та супроводу на кожному етапі реалізації Стратегії [106].

Визначено головні правила комунікації: “бути зрозумілими та доступними для цільових аудиторій; взаємодіяти вчасно, зрозуміло та швидко; розвивати зворотні зв’язки; забезпечувати якість зовнішньої комунікації; узгоджувати кожен комунікаційний прояв між структурними підрозділами, які

здіянні у певному процесі; керуватися принципами тактовності, персональності, позитивності, активності, цілісності, зв'язності, ясності, стилістичності, уніфікації” [106].

Оновленою стратегією розширено канали комунікації у порівнянні із 2017-2020 роками у зв'язку із появою нових технічних можливостей. Визначено цільові аудиторії, показники успішності реалізації Стратегії, нові правила айдентики, створено структурний підрозділ, який координуватиме і забезпечуватиме комунікаційну діяльність МОН – відділ преси та інформації.

Отже, оновлена комунікаційна стратегія МОН України має посилити нові можливості у роботі міністерства, усунути ймовірні внутрішні і зовнішні ризики, використати переваги для корекції репутаційної складової МОН України та виконання ним свої функцій у повній мірі. Слід відзначити як позитивний момент, що МОН України позиціонує себе як гнучку владну установу, яка в залежності від зміненого зовнішнього середовища (виклики і ризики, спричинені військовою агресією проти держави з боку росії і повоєнною відбудовою), здатна швидко коригувати власну Стратегію, ставити нові стратегічні цілі і завдання.

В рамках нашого дисертаційного дослідження також було здійснено аналіз національної Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 рр. Так, вивчаючи поточну репутацію та позиціонування у ЗМІ, які склалися, слід зазначити, що з 2004 по 2011 рік в Україні діяли дві державні програми інформування громадськості з питань європейської інтеграції України (Указ Президента України від 13 грудня 2003 року № 1433 “Про державні програми європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004-2007 роки”, Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2008 р. № 594 “Про затвердження Державної цільової програми інформування громадськості з питань європейської інтеграції України на 2008-2011 роки”). Проте жоден із цих документів не був реалізований через відсутність бюджетних коштів, чіткої та адекватної системи моніторингу виконання

програмних завдань, взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства тощо.

У 2013 році прийнято Концепцію реалізації державної політики у сфері інформатизації та налагодження комунікації з громадськістю з актуальних питань європейської інтеграції України на період до 2017 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.03.2017 р.). 2013 № 168 “Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері інформатизації та налагодження комунікації з громадськістю з актуальних питань європейської інтеграції України на період до 2017 року”). Проте у зв’язку зі скороченням видатків на реалізацію державних програм зазначена Концепція фактично не виконувалася [226].

У зв’язку з цим у 2018 році залишалися актуальними ряд проблем, що і викликало прийняття Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 рр., а саме:

- недостатній рівень свідомої підтримки українського суспільства в цілому процесу євроінтеграції;
- значний дисбаланс у рівні суспільної підтримки зовнішньополітичного курсу на євроінтеграцію в різних регіонах України;
- нерозуміння широкими колами громадян взаємозв’язку між процесами євроінтеграції та підвищенням рівня життя та політичної стабільності;
- наявність реальних ризиків зниження рівня підтримки громадянами процесів євроінтеграції та вступу до ЄС [226].

Масштабність і складність вирішення цих завдань, кількість залучених до процесу учасників, негативний досвід органів публічної влади у реалізації цього питання у практичній площині зумовили необхідність формування урядом абсолютно нової Комунікаційної стратегії у сфері євроінтеграції.

Стратегія ґрунтується на засадах взаємодії держави та неурядового сектору та спрямована на формування прозорих та зрозумілих правил у цьому процесі, а також формування адекватних реальності інформаційних цілей.

Реалізація Стратегії здійснювалася за такими принципами:

- точність, достовірність, вірогідність, своєчасність та публічність інформації з питань європейської інтеграції. Така інформація має бути доступною, зрозумілою, охоплювати якомога більше сфер і водночас бути об'єктивною та детальною, апелювати до потреб та інтересів громадянина (зокрема, пріоритетними темами мають бути: успішні місцеві практики реалізації європейських стандартів в усіх сферах життя українців, роз'яснення та аналіз проєвропейських реформ в Україні, історії успіху національного бізнесу, науки, культури, громадські ініціативи в Європі, доступність європейської освіти для українців, повсякденні соціальні практики в країнах ЄС та допомога держав-членів ЄС Україні у вирішенні внутрішніх проблем та протидії зовнішній агресії);
- ефективність і прозорість використання фінансових і людських ресурсів;
- широкий діалог та обговорення з різними колами громадськості актуальних питань державної політики у сфері європейської інтеграції;
- взаємодія центральних і місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та громадських організацій, експертних кіл, ЗМІ, установ, діяльність яких пов'язана з інформуванням населення та які здатні поширювати дану інформацію суспільстві;
- поглиблення співпраці з інституціями ЄС та державами-членами ЄС щодо інформування населення про євроінтеграційні процеси [226].

Для ефективної реалізації Стратегії запропоновано наступні заходи:

- чітка координація зусиль органів державної влади та представників громадянського суспільства з питань проведення консультацій щодо механізму реалізації Стратегії, проведення інформаційних заходів;

- ефективна співпраця органів державної влади із засобами масової інформації;
- створення комунікаційних каналів для поширення публічної інформації та інформування про процеси євроінтеграції України;
- залучення суб'єктів господарювання та інституцій регіонів (навчальних закладів, інформаційних центрів, бібліотек тощо) до поширення інформації про актуальні питання євроінтеграції та результати виконання Угоди про асоціацію;
- використання інструментів взаємодії України з ЄС та структурами держав-членів ЄС, у тому числі донорськими організаціями як суб'єктами реалізації Стратегії, для забезпечення ефективного інформування громадськості та створення необхідних комунікаційних інституційних систем і навичок;
- фінансова підтримка з державного та місцевих бюджетів, а також широке залучення донорської допомоги та фінансових ресурсів бізнесу, міжнародних громадських організацій та громадських організацій в Україні тощо [226].

Каналами та засобами комунікації Стратегією визначено:

- проведення брифінгів, прес-конференцій для представників засобів масової інформації та громадських організацій;
- публікація урядових звітів про успіхи та актуальні проблеми у проведенні проєвропейських реформ;
- підготовка та публікація інформаційних матеріалів та підготовка та проведення інформаційних кампаній для підвищення рівня обізнаності широких верств населення щодо європейських цінностей тощо;
- проведення публічних заходів для різних цільових груп на тему євроінтеграції за участю громадських організацій та бізнес-кіл;
- проведення аудиту співпраці регіонів з ЄС, державами-членами ЄС та висвітлення результатів такої діяльності [226].

Очікуваним результатом реалізації Стратегії стало: забезпечення свідомої підтримки широкими верствами населення України процесів євроінтеграції як здійснення перетворень у державі, які спрямовані на досягнення політичної стабільності, розвиток демократії, дотримання верховенства права, поваги до прав людини та основних свобод, гендерної рівності та недискримінації та запровадження в Україні соціальних стандартів держав-членів ЄС, а також підвищення рівня підтримки суспільством стратегічної мети України вступу до ЄС.

За результатами опитування, яке проводилося Центром Разумкова у грудні 2017 році, якби референдум щодо вступу України до ЄС відбувся найближчим часом, у ньому взяли б участь 73,5% громадян країни. З них 76,5% проголосували б за вступ, 19% – проти, решта не визначилися [318]. У 2019 році було зафіксовано 58,8%, у 2021 році – 68,9% підтримки цього цивілізаційного вибору. Зокрема, серед тих, хто позитивно ставиться до вступу України до Європейського Союзу, переважна більшість погоджується з твердженням, що демократія є найкращою політичною системою для сучасної української держави. [76].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.12.2022 р. № 1155-р. було схвалено оновлену Стратегію комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року і Операційний план її реалізації у 2022-2024 рр. [310].

Аналіз стану і проблем комунікації у сфері європейської інтеграції ґрунтується на результатах виконання Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції за період 2018-2021 років.

Так, за період дії згаданої Стратегії комунікації було сформовано нові урядові комунікаційні платформи (за даними, які розміщені на офіційному сайті): “Пульс Угоди” – онлайн-система моніторингу реалізації операційного плану із виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і

їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію); “Євроінтеграційний портал” – офіційний веб-сайт, присвячений європейській інтеграції України; “Євроінтеграційний дайджест” – добірка основних новин за тиждень про європейську інтеграцію України тощо. Зазначені інформаційні ресурси мають достатню динаміку новинного наповнення та різноманітність форматів євроінтеграційного контенту [310].

Крім цього, відповідні підрозділи про європейську інтеграцію України створені на Урядовому порталі, офіційних веб-сайтах центральних органів виконавчої влади, інших органів державної влади – виконавців Угоди про асоціацію, а також на онлайн-ресурсах більшості обласних держадміністрацій.

За 2018-2021 роки було проведено кілька комунікаційних кампаній, зокрема “Сила можливостей” та “EUKраїна”, які охоплювали широкі верстви населення та задіяли національні канали комунікацій: телебачення, радіо, зовнішню рекламу, онлайн-медіа та внутрішню рекламу.

Крім державних комунікаційних ресурсів, український інформаційний простір про європейську інтеграцію формують також політики, в тому числі народні депутати України, інституції Європейського Союзу в Україні, дослідницькі і аналітичні центри, громадські об’єднання, засоби масової інформації тощо. Існує кілька форматів спілкування із зазначеними сторонами, зокрема щорічна конференція з презентації звіту про виконання Угоди про асоціацію, розсилка Євроінтеграційного дайджесту, регулярні зустрічі з представниками громадянського суспільства України, з однієї сторони, і членів Європейського економічного і соціального комітету Платформи громадянського суспільства, з іншої [310].

Стратегією визначено чотири стратегічні цілі, на виконання яких спрямовані конкретні завдання. Для вимірювання прогресу в реалізації Стратегії передбачено застосування індикаторів досягнення мети (рівень впливу), які вимірюють досягнення основної мети, тобто рівень підтримки та ставлення до прогресу євроінтеграції, а саме: відсоток громадян України і

Європейського Союзу, які підтримують членство України в ЄС; відсоток громадян України, які не визначилися щодо цього питання; відсоток громадян України, які не підтримують вступ до ЄС або не визначилися.

Для виконання відповідних завдань та досягнення цілей Стратегії передбачається проведення досліджень громадської думки, а також проведення комунікаційних заходів, а саме:

- оприлюднення урядових документів та інших договорів;
- залучення інформаційних ресурсів усіх державних органів, установ та організацій, які беруть участь у даному процесі;
- розвиток та уніфікація державних Інтернет-ресурсів (офіційні веб-сайти, соціальні мережі);
- проведення регулярних брифінгів представників засобів масової інформації та громадських об'єднань з представниками державних органів, установ та організацій;
- проведення публічних заходів, у тому числі конференцій, семінарів, круглих столів, тренінгів тощо;
- підтримка комунікаційних майданчиків щодо співпраці державних органів, установ та організацій з представниками бізнесу, громадськими об'єднаннями, юридичними особами, які провадять діяльність у сферах освіти і науки, культури та інших сферах;
- співпраця з представниками бізнесу, громадськими об'єднаннями, юридичними особами, які здійснюють діяльність у сферах освіти і науки, культури та інших сферах у створенні та розповсюдженні інформаційно-промоційної продукції, зокрема аудіовізуальної продукції, інфографіки, відеографіки;
- забезпечення проактивного підходу до поширення інформації та використання інформаційних засобів для привернення уваги місцевих та регіональних засобів масової інформації до даної теми, зокрема взаємодії з органами місцевого самоврядування;

- проведення якісних системних комунікаційних кампаній: у ЗМІ: телебаченні, радіо, онлайн-каналах, за допомогою зовнішньої та внутрішньої реклами; реалізація комплексних комунікаційних проектів з міжнародними партнерами та ЗМІ [310].

Планування та реалізація комунікаційних кампаній і комплексних проектів на інформаційних платформах державних органів на міжнародному, національному та місцевому рівнях планується та реалізується у такий спосіб:

- визначення базових показників ефективності на основі наявних даних моніторингу ЗМІ, даних відкритих досліджень та проведення власних досліджень;
- планування кампаній і проектів, підготовка їх реалізації в рамках існуючої Стратегії;
- якісний розвиток існуючих інформаційних платформ: модернізація порталу EU-UA;
- запровадження єдиних стандартів подання інформації органами державної влади національного та місцевого рівнів на офіційних веб-сайтах та сторінках у соціальних мережах, а також закордонними дипломатичними установами України;
- розвиток системи координації комунікацій між ключовими органами державної влади, залученими до євроінтеграційної комунікації;
- розвиток знань та навичок спеціалістів з комунікацій державних органів, залучених до євроінтеграційних комунікацій;
- реалізація запланованих кампаній і проектів;
- оцінка проміжних результатів кампанії;
- аналіз результатів реалізації Стратегії;
- планування Стратегії на наступний період [310].

Отже, Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року розроблена відповідно сучасних вимог, які пред'являються для розробки таких документів у комунікаційній сфері. Її реалізація відбувається

успішно виходячи із показників підтримки даного цивілізаційного вибору з боку українського населення.

На необхідності запровадження стратегічних комунікаційних технологій як ефективного інструменту вдосконалення системи державного управління відповідно до суттєвих перетворень в інформаційно-комунікаційному середовищі та реалізації реформи комунікаційної діяльності держави наголошено в низці стратегічних державних документів: Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, затверджена указом Президента України №5/2015 від 12 січня 2015 року [246], Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки, затверджена указом Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [311], зокрема на ці документи стирається Міністерство оборони та Збройних сил України (далі – Міноборони).

Одним із пріоритетних завдань реформованої системи стратегічних комунікацій Міноборони вбачає у “виявленні та реагуванні на загрози в інформаційній сфері, здійсненні інформаційних заходів” [207].

Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, затверджена Наказом Міністерства оборони України №612 від 22.11.2017 р. визначає за мету “впровадження стратегічних комунікацій у військовій сфері, як складової національної системи стратегічних комунікацій, популяризацію національного наративу, формування та впровадження ключових меседжів для підвищення розуміння громадськістю політики Міноборони, ефективної протидії інформаційним викликам та загрозам у військовій сфері” [207].

Основними складовими стратегічних комунікацій Міноборони є: зв’язки з громадськістю, зв’язки з громадськістю у військовій сфері, публічна дипломатія, інформаційно-психологічні операції.

Концепцією визначено такі “шляхи впровадження системи стратегічного зв’язку:

- сприяння та підтримка процесу розвитку та налагодження зв'язків з громадськістю та зв'язків з громадськістю у військовій сфері, шляхом проведення інформаційних заходів цивільно-військового співробітництва, проведення проактивної комунікації із залученням ключових керівників, проведення публічних заходів для підвищення розуміння політики Міноборони українським суспільством;
- проведення роботи щодо підвищення рівня розуміння стратегічних комунікацій керівництвом Міноборони, кожним військовослужбовцем та працівником ЗСУ, які працюють у системі стратегічних комунікацій;
- налагодження взаємодії між різними структурними підрозділами Міноборони, а також іншими відомствами, залученими до комунікаційного процесу, що сприятиме підвищенню ефективності внутрішньої комунікації та можливості протидії негативному інформаційному впливу на персонал;
- систематизація процесу виявлення та реагування на виклики та загрози в інформаційному просторі, що передбачає залучення підрозділів, на які покладено функції з проведення інформаційних, психологічних операцій та дій у кіберпросторі;
- протидія інформаційним операціям проти України, маніпулюванню суспільною свідомістю та поширенню викривленої інформації, захист національних цінностей та зміцнення єдності українського суспільства;
- удосконалення системи антикризового планування та управління у сфері оборони шляхом розробки документів та планів, що регламентують алгоритм дій у кризових ситуаціях;
- розвиток публічної дипломатії та військове забезпечення публічної дипломатії, проведення інформаційних заходів у рамках міжнародного військового співробітництва;

- розробка системи розповсюдження ключових повідомлень відповідно до існуючого наративу, через канали зв'язку Міноборони для створення єдиної лінії подачі інформації;
- посилення розвідувальної діяльності, яка забезпечить глибше та повніше розуміння можливостей, взаємодій та впливів усіх ключових учасників оперативного середовища в інтересах підготовки та проведення контрпропагандистських заходів та інформаційно-психологічних операцій у рамках стратегічних комунікацій;
- використання всіх джерел інформації для подальшої уніфікації, аналізу для своєчасного та доцільного використання для комунікаційно-інформаційної діяльності;
- розвиток двосторонніх відносин України з державами-членами НАТО, у тому числі шляхом отримання безпосередньої допомоги від іноземних експертів (радників) з питань оборони; ефективне використання двостороннього та багатостороннього співробітництва з партнерами та союзниками у військовій сфері;
- постійне підвищення кваліфікації представників суб'єктів стратегічних комунікацій шляхом навчання із залученням спеціалістів та на базі держав-членів НАТО; узагальнення та впровадження практик на основі набутого досвіду" [207].

Очікуваними результатами впровадження системи стратегічних комунікацій будуть:

- створення координаційної групи зі стратегічних комунікацій;
- запровадження організаційної структури стратегічних комунікацій для координації комунікаційної діяльності на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях для підтримки стратегічної комунікаційної політики та координації комунікаційної діяльності;

- забезпечення технічним оснащенням відповідних підрозділів для ефективного виконання функцій стратегічного зв'язку в Міноборони та інтеграція з іншими системами зв'язку;
- моніторинг інформаційного простору (включаючи моніторинг ЗМІ та вивчення громадської думки) та обмін аналітичними даними;
- затвердження нормативних документів щодо забезпечення реалізації та інтеграції стратегічних комунікацій на всіх рівнях планування та реалізації політики безпеки і оборони;
- організація навчання особового складу у сфері зв'язку та інформації у сфері стратегічних комунікацій;
- формування позитивного іміджу України та її Збройних Сил;
- запровадження регулярної та системної міжнародної комунікації щодо протидії загрозам в інформаційній сфері;
- побудово системи дій під час кризових комунікацій [207].

На сьогоднішній день, за результатами Київського міжнародного інституту соціології Збройні Сили України мають найбільшу довіру в Україні, і за останній рік (з грудня 2021 по грудень 2022) рівень довіри зріс на 72% до 96%. Баланс довіри-недовіри до Збройних Сил (тобто різниця між часткою респондентів, хто довіряє, і часткою респондентів, хто не довіряє) становить +96% (у грудні 2021 року було +60%) [2].

Отже, актуальним завданням, яке стоїть перед Мінобороною України є розробка на основі Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України довгострокової комунікаційної стратегії.

Проаналізуємо також Стратегію здійснення інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства фінансів України та План заходів з реалізації Стратегії на 2021-2024 роки, затверджену Наказом Міністерства Фінансів України від 29.01.2021 р. №49.

Метою стратегії визначено формування і реалізація ефективної інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства фінансів України (далі –

Мінфін) шляхом розробки і запровадження єдиних уніфікованих правил збору, підготовки і поширення інформації про діяльність Мінфіну серед зовнішніх зацікавлених аудиторій.

Ключовими цілями та основними завданнями Стратегії є забезпечення:

- ефективною та злагодженою координацією зовнішніх комунікацій Мінфіну;
- цілісності та узгодженості оприлюдненої інформації про діяльність у доступній для сприйняття формі;
- своєчасного, повного та об'єктивного висвітлення діяльності шляхом використання ефективних механізмів інформування;
- підвищення рівня відкритості та довіри у відносинах між Мінфіном і усіма зацікавленими сторонами;
- сприяння створення позитивного іміджу Мінфіну як прозорого суб'єкта владних повноважень як у середині країни, так і на міжнародному рівні.

Основними принципами інформаційно-комунікаційної роботи Мінфіну є: аполітичність, відкритість до діалогу, доступність, зрозумілість та своєчасність подання інформації, захист інформації з обмеженим доступом, ефективність, єдність, керованість, об'єктивність, оперативність, повнота і достовірність, проактивність, професіоналізм, рівноправність, чесність.

Стратегією визначено використання таких способів (каналів) оприлюднення інформації та комунікації, до яких належать первинні медійні та немедійні канали, які є у розпорядженні Мінфіну, і вторинні канали комунікації на публічному і політичному рівнях.

Первинні канали комунікації:

- офіційний вебсайт Мінфіну;
- офіційні сторінки Мінфіну в соціальних мережах, сторінки у соціальних мережах керівництва Мінфіну, представників його самостійних

структурних підрозділів, які уповноважені висловлювати офіційну позицію Мінфіну;

- проведення прес-конференцій, брифінгів, зустрічей з пресою, круглих столів, семінарів, експертних обговорень тощо;
- участь представників Мінфіну та уповноважених осіб у теле і радіопрограмах, комунікація зі ЗМІ у форматі інтерв'ю;
- участь у зустрічах з представниками органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, народними депутатами, представниками міжнародної дипломатії і міжнародних фінансових організацій;
- участь в українських і міжнародних конференціях і форумах; проведення публічних виступів та презентацій; інформаційні розсилки та дайджести Департаменту комунікацій Мінфіну.

Вторинні канали комунікації: українські ЗМІ та журналісти, іноземні ЗМІ, сайти та сторінки в соціальних мережах недержавних організацій, бізнес-асоціацій, аналітичних центрів та експертних груп.

Визначається, що ключовим елементом у здійсненні інформаційно-комунікаційної політики має стати регулярне вивчення цільових аудиторій, їхніх інформаційних потреб, пріоритетних каналів комунікації, рівня задоволення від якості та доступності отриманої інформації, а також регулярний моніторинг інформаційного поля, що формується цільовими аудиторіями.

Основними очікуваними результатами реалізації Стратегії визначено:

- розробка і формування ефективної інформаційно-комунікаційної роботи шляхом ефективної та злагодженої систематизації та координації зовнішніх комунікацій;
- розробка та запровадження єдиних уніфікованих вимог до збору, підготовки і поширення інформації про діяльність серед зовнішніх і внутрішніх зацікавлених аудиторій;

- формування позитивного іміджу Мінфіну як прозорого суб'єкта владних повноважень у середині країни і на міжнародній арені.

План заходів реалізації Стратегії містить такі дії:

- підсилення ефективності діяльності Департаменту комунікацій Мінфіну;
- створення сучасного пресцентру Мінфіну;
- застосування проактивного підходу в інформаційно-комунікаційній політиці;
- оптимізація інформаційно-комунікаційних потоків;
- модернізація офіційного вебсайту як головного інструменту комунікації;
- розробка та впровадження корпоративного візуального образу Мінфіну.

Виконання Стратегії відбуватиметься у три етапи:

Перший етап – 2021 рік – проведення експертного аналізу комунікаційних процесів для оцінки рівня ефективності поточного стану інформаційно-комунікаційної діяльності Мінфіну, визначення факторів, що обмежують функціонування і потенційних ризиків, які впливатимуть на реалізацію Стратегії;

Другий етап – 2022-2023 роки – впровадження конкретних проєктів з трансформації інформаційно-комунікаційної діяльності Мінфіну згідно з Планом заходів, поточний контроль і оцінка ефективності таких проєктів.

Третій етап – 2024 р. – завершення повномасштабного оновлення процесів інформаційно-комунікаційної діяльності згідно з Планом заходів.

На сьогоднішній день, за результатами Київського міжнародного інституту соціології довіра до Уряду в цілому з боку населення України зросла з 14% у 2022 році до 52% у 2023 році (баланс зріс з -46% до +33%) [2].

Отже, аналіз комунікаційних стратегій державних установ, дозволив прийти до висновку, що незважаючи на розгалужену структуру каналів

комунікації, в системі органів державної влади на сьогодні відсутній єдиний стандарт присутності інформації щодо їхньої діяльності в медійному просторі. Розміщена на офіційних ресурсах інформація не має єдиної структури, візуального стилю, єдиних вимог до якості контенту та її промоції серед громадян. Інформація спрямована переважно на вузьку аудиторію, а саме – на державних службовців, журналістів та експертів, професійна діяльність яких вимагає відстеження останніх новин щодо діяльності органів публічної влади. Така ситуація пояснюється відсутністю достатнього фінансування національних комунікаційних кампаній, які здійснюються комунікаційними підрозділами органів публічної влади та браком висококваліфікованих фахівців з комунікацій.

У результаті аналізу стану і проблем комунікації визначено такі системні проблеми в діяльності органів державної влади, які не дають змоги підвищувати ефективність їх зусиль [146]:

- відсутність середньострокового та довгострокового планування комунікаційних цілей і відповідних заходів для їх досягнення, скоординованих між центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- недосконалість у роботі центрів (структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію комунікаційних стратегій) управління/координації всім циклом державних комунікацій (включно із комунікаційними ризиками) з необхідними повноваженнями, розподілом функцій і процедурами взаємодії для досягнення спільного результату всіма залученими органами;
- домінування орієнтованості органів публічної влади на тактичне виконання заходів, а не на системну комунікацію з досягнення результату. Центральні органи виконавчої влади орієнтовані на процес виконання затверджених комунікаційних стратегій, проте, відсутнє фінансування регулярного медіамоніторингу та досліджень результатів комунікацій, що безпосередньо впливає на якість планування та здійснення заходів;

- складна система звітності з виконання заходів і наявність бюрократичних перепон у внутрішніх процесах;
- недостатній рівень обізнаності серед державних службовців, залучених до комунікації відповідної теми;
- недостатня кількість комунікаційних кампаній для громадян як на національному, так і на місцевому рівні;
- дезінформаційні кампанії спрямовані на дискредитацію органів публічної влади;
- недостатній рівень медіаграмотності громадян, що дає би змогу правильно оцінювати дезінформацію про діяльність органів публічної влади.

На позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формується українськими засобами масової інформації та заінтересованими сторонами, але і інформаційні повідомлення російської пропаганди. Значний вплив має агресивна інформаційна політика російської федерації, що реалізовується через різних агентів впливу в Україні.

Також, на позитивне сприйняття, розуміння та очікування від діяльності органів публічної влади впливають заяви та повідомлення представників міжнародної спільноти: представників влади, посольств та проектів зарубіжних держав, які реалізуються в Україні, та інших суб'єктів; їх комунікаційна діяльність [146].

Ключовим фактором формування думки українців про діяльність органів публічної влади є очікування різкого підвищення їх добробуту, матеріальних переваг та задоволення певних потреб у короткостроковій перспективі. У цьому аспекті є подвійний розрив у сприйнятті бажаного з об'єктивними процесами: з одного боку, поточне виконання органами публічної влади поставлених перед собою завдань є підвалинами поступового соціально-економічного зростання держави, що дає повільне, але стабільне підвищення рівня добробуту в середньо- і довгостроковій перспективі; з іншого боку, є розрив у розумінні, що зростання добробуту і покращення

ситуації в певній сфері життєдіяльності суспільства неможливе без зміни ціннісної основи і моделей поведінки з пострадянської на європейську [146].

Незважаючи на стабільне зростання підтримки діяльності органів публічної влади (що показують дані соціологічних опитувань), існують певні тенденції, які можуть перешкодити збереженню існуючого рівня. Проте на позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формують українські ЗМІ та зацікавлені сторони, а й інформаційні повідомлення російської пропаганди, протидія яким має стати завданням структурних підрозділів органів публічної влади, які відповідають за комунікацію.

Беручи до уваги позитивні сторони та недоліки комунікаційних стратегій, як явища в сфері публічного управління та адміністрування, можна сформулювати вимоги до них, а саме:

- з одного боку, комунікаційна стратегія не має уявляти собою план “відлитий у бронзі”, який необхідно реалізувати за будь-яких умов і будь-якою ціною, а бути гнучким, здатним до коригування і змін на будь-якому етапі реалізації стратегії, якщо змінюються зовнішні і внутрішні умови, ресурси, цільові аудиторії тощо;

- з іншого боку, комунікаційна стратегія не має ототожнюватися з тактикою діяльності органів публічної влади. Стратегія і тактика завжди мають бути узгоджені між собою. Впровадження у роботу органу публічної влади будь-якого проєкту (тобто тактики) варто лише, якщо даний проєкт відповідає довгостроковій стратегії. Отже, тактику можна часто змінювати (якщо вона не відповідає вимогам стратегії), при цьому зміна стратегії займає багато сил і часу. Важливо відзначити, що дотримуючись однієї стратегії, установа публічної влади може багато разів змінювати тактику. Якщо якісь методи чи дії виявилися неефективними, вони вимагають заміни або модернізації;

- комунікаційна стратегія має бути не сухим бланком документу, не формалізованим “планом на 100 сторінок”, розміщеним на офіційному сайті установи, а документом, який постійно знаходиться у роботі, завдання, які поставлені в ньому, звіряються з впровадженими і виконаними комунікаційними проєктами тощо;

- розробка комунікаційної стратегії, має бути не лише ідеєю вищого керівництва установи; участь в процесі розробки мають брати якомога більше співробітників, зокрема, керівники структурних підрозділів, відповідальних за комунікацію у межах своєї компетенції. На практиці доведено, що коли одні планують, а інші мають реалізовувати, то шансів на успіх через таке розділення зобов’язань дуже мало. Керівництво установи може стикатися з проблемами організації командної роботи, широких комунікацій при одночасному застосуванні правил виробничої дисципліни та професійної етики [146].

Значну роль у розробці комунікаційної стратегії може відіграти професійне консультування з боку українських та міжнародних експертів, певний рівень підготовки та досвід роботи яких у складних питаннях, пов’язаних зі змінами та реформами у роботі органів публічної влади є важливим для України. Однак, не варто надто покладатися на консультантів, тому що установі доведеться самотійно впроваджувати власну стратегією. Тому правильний розподіл ролей, функцій і завдань у розробці стратегії є важливим фактором успіху.

При розробці і впровадженні комунікаційної стратегії мають враховуватися певні чинниками, які найбільш суттєво впливають на її зміст, а саме:

- вивчення потреб зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та цільових аудиторій у змісті та характері, каналах та способах подачі інформації, формах взаємодії тощо;

- запровадження різного типу інновацій у комунікаціях;

- наявність необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, організаційних тощо) для ефективної реалізації стратегії;
- достатній рівень сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та можливість її модифікації;
- застосування певних видів і масштабів використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- рівень кваліфікації та професіоналізму кадрового складу комунікаційних підрозділів органів публічної влади (відділи преси та інформації тощо), високий рівень компетентності у стратегічній діяльності та у подоланні опору дезінформації, спрямованій на дискредитацію органів публічної влади тощо [146].

Отже, стратегічний аспект комунікації в публічному управлінні та адмініструванні, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками, які передусім впливають на вибір цілей і напрямків комунікаційної діяльності органу влади, а відтак визначають цей вибір. Це стосується власне довгострокових перспектив розвитку публічної сфери, обраних під впливом зовнішніх факторів. Така ситуація зумовлена тим, що органи публічної влади формулюють комунікаційні цілі і завдання в умовах певного складу, структури та стану зовнішнього середовища, які визначають систему їхніх можливостей щодо реалізації державної політики.

Сутність взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем полягає в забезпеченні ефективної державної політики, адаптації державних реформ і змін, які впроваджуються у життя, до можливих майбутніх змін зовнішнього середовища. Досягнення цих завдань неможливо без підвищення рівня довіри і іміджу органів публічної влади серед громадян; підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються в них; забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття управлінських рішень та встановлення зворотного зв'язку; удосконалення співпраці з національними і міжнародними ЗМІ; посилення присутності органів публічної влади на

міжнародному рівні; оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах публічної влади.

Стратегічний контекст комунікації в органах публічної влади визначається їхньою здатністю сприймати зміни зовнішнього середовища та ефективно реагувати на них у ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо розвитку держави в цілому та окремих сфер його функціонування, щодо питань як протистояти дезінформації, як позиціонувати себе у країні і в світі тощо.

2.3. Місце та роль комунікацій у діяльності керівників органів публічної влади

Одним із принципів, на якому будуються ефективні комунікаційні стратегії в органах публічної влади, на думку вчених, є кваліфіковане лідерське управління. Як вже наголошувалося вище, керівники органів публічної влади всіх рівнів мають бути безпосередньо залучені у процес керування комунікаційними стратегіями, забезпечувати інтеграцію комунікаційних зусиль та ставити комунікацію у центр власної діяльності. Успішні комунікаційні стратегії – це інтеграція дій, слів і образів, починаючи з чіткого наміру лідера.

Кваліфіковане лідерство забезпечує інтеграцію певних інформаційних можливостей для синхронізації тем, повідомлень та дій і є процесом створення спільних значень і забезпечення участі всіх зацікавлених сторін. Інтеграція надає можливість об'єднати різноманітні інтереси, дії та результати для досягнення стратегічних цілей, тобто зв'язати усі задіяні лідером для досягнення мети елементи чи процеси в єдине ціле.

Така синхронізація надає змогу координувати й організовувати у часі різноманітні просторово розподілені дії, навіть ті, які, на перший погляд, не пов'язані між собою і належать до різних систем. Отже, кваліфіковане

управління полягає в синхронізації інформації та процесів. Керівники органів публічної влади мають чітко усвідомлювати завдання стратегічних комунікацій для досягнення визначених стратегічних цілей у всіх сферах діяльності.

На даний момент до кожного керівника пред'являються досить високі вимоги. Саме прагнення керівника до самоосвіти, його особистісні характеристики, відповідальність, розвинений комплекс професійних управлінських якостей визначають продуктивність і в цілому ефективність управління людьми та управлінськими процесами, зокрема в органах публічної влади.

Компетентностями слід вважати не тільки управлінські знання, уміння та навички, на які зазвичай орієнтуються. Ключовими компетентностями, що визначають ефективність керівника органу публічної влади, є не стільки професійні, скільки особистісні характеристики, в тому числі пов'язані з його мотивацією, переконаннями та світоглядом. Компетентності можуть мати універсальний характер, оскільки вони не прив'язані до конкретної професії, а застосовні в більшості контекстів людського життя.

Комунікативна компетентність передбачає, що її носій володіє складними комунікативними навичками, вміє розвивати адекватні навички у нових соціальних структурах, володіє знаннями культурних норм і обмежень у спілкуванні, орієнтується у засобах спілкування, властивих даній професії. Комунікативна компетентність має досить складний характер ієрархічної структури, складається з великої кількості індивідуальних компетентностей різного характеру, що характеризують сукупність уявлень, знань і досвіду лідера про способи і засоби, дії та інструменти для забезпечення співпраці в спілкуванні, досягнення комунікативної мети (або певного набору однотипних цілей), реалізуючи обрану комунікативну роль.

Компетентності керівника складаються із взаємодії та спілкування. Останнє, найбільшою мірою, спрямоване на побудову стосунків, створення

сприятливого клімату і взаємодія передбачає обмін інформацією та емоціями між суб'єктами.

Як підкреслює І. Шавкун, кожен співробітник організації повинен мати можливість комунікувати з будь-яким іншим колегою і вважати щирість найкращою і реально можливою моральною якістю у спілкуванні [330]. Як наголошує дослідник, саме особистісні якості керівника, теоретична та практична професійна підготовка визначають рівень його професіоналізації. Це пов'язано з тим, що більша частина робочого часу йде на обмін інформацією з іншими людьми. Дослідники управлінської діяльності доводять, що кожен управлінець витрачає від 50 до 90% свого робочого часу на різні види комунікації. У спілкуванні з підлеглими керівнику необхідно вміти знайти потрібне слово, потрібний тон тощо, щоб прагнення переконати в чомусь досягло необхідної мети. Мається на увазі, перш за все, можливість і здатність керівника надати точний соціально-психологічний прогноз комунікативній ситуації. Такий прогноз формується у процесі аналізу ситуації, в якій планується організувати комунікацію, на рівнях: а) комунікативних установок партнерів (тобто програми поведінки особистості в процесі спілкування); б) включення партнерів у систему міжособистісної взаємодії; в) емоційної оцінки форм спілкування.

Керівник, який володіє комунікативними та організаторськими здібностями, має безпосередній вплив на своїх підлеглих. Без них є неможливими залучення людей до спільної праці і досягнення цілей, координація та організація діяльності колективу.

Дослідниками визначено наступні критерії розвитку комунікативної компетентності керівника, зокрема, в органах публічної влади, яка має відповідати основним управлінським функціям і відображати такі вміння:

- уміння вести вербальний і невербальний обмін інформацією, діагностувати особистісні характеристики та якості співрозмовника;

- здатність розробляти стратегію, тактику та техніку взаємодії з різними категоріями людей, організовувати їх спільну діяльність для досягнення певних суспільно значущих цілей;
- уміння ідентифікувати себе зі співрозмовником, зрозуміти, як він сам сприймається партнером по комунікації і з емпатією ставиться до нього [155].

Розвиток компетентного спілкування в сучасних умовах державно-управлінської діяльності передбачає низку принципових напрямів його гармонізації. Водночас для практики розвитку комунікативної компетентності керівника органу публічної влади необхідно виокремити такі види комунікації, як службово-ділова, рольова та особистісна [53].

Слід зазначити, що сьогодні необхідно актуалізувати не лише питання розвитку комунікативної компетентності державних службовців, а й враховувати тісний взаємозв'язок між рівнем інформаційної культури, комунікативної компетентності та соціальної ефективності влади. Метою має стати розвиток міждисциплінарних компетентностей державних службовців, навичок проектування та моделювання інформаційних, комунікаційних та мас-медійних процесів на основі знання закономірностей розвитку інформаційного суспільства.

До таких спеціальних компетентностей, на думку Н. Грабовенко, можна віднести:

- формування системного мислення та оволодіння закономірностями інформаційно-комунікаційної взаємодії;
- набуття навичок застосування в управлінській практиці алгоритму прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу та моделювання інформаційно-комунікаційних процесів;
- розвиток культури проектування ефективного комунікативного дискурсу та підвищення компетентності у сфері інформаційної взаємодії;

- володіння інформаційно-комунікаційними технологіями для формування іміджу, репутації та престижу органів публічної влади;
- розвиток навичок залучення потенціалу інститутів громадянського суспільства, ЗМІ до розробки та реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління;
- розвиток навичок публічної презентації та інформаційного забезпечення управлінської діяльності, а також оволодіння інструментальними методами інформаційної аналітики для вирішення дослідницьких та управлінських завдань [29].

Разом з тим, на даний час ці аспекти системно не включаються у процес підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Так, на сьогодні Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) [162] пропонує декілька короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань комунікацій і, зокрема, стратегічних комунікацій у публічному управлінні, а саме:

1. Короткострокова програма “Комунікація і взаємодія” – спрямована на набуття:

- знань щодо сутності, змісту, функцій, видів, форм та засобів комунікаційних технологій; організації ефективних форм організаційного спілкування та взаємодії; форм, методів та технологій комунікативної взаємодії з державними інституціями і бізнесом;
- вмінь з організації системи комунікацій та взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства під час розробки та реалізації управлінських рішень; формування, впровадження та оцінки внутрішньоорганізаційної та зовнішньої організаційної комунікаційної політики; виявлення проблемних моментів в організації системи комунікації та взаємодії, усунення їх із застосуванням відповідних комунікаційних технологій; застосування аналітичних технологій для аналізу системи комунікацій і взаємодії для забезпечення ефективного державного управління;

- навичок щодо взаємодії органів влади та управління з різними соціальними інститутами; ефективного управління системами комунікації та взаємодії в державному управлінні; аналізу ефективності комунікаційних заходів; доцільності застосування сучасних комунікаційних технологій [162].

2. Короткострокова програма “Комунікація в публічному управлінні (мовно-психологічний аспект)” – спрямована на підвищення рівня загальномовної підготовки, мовної грамотності, комунікативної компетентності державних службовців, культури спілкування у професійній сфері; удосконалення знань і практичних навичок щодо використання мовних норм в усному мовленні професійного спілкування державних службовців; закріплення та поглиблення знань державної мови відповідно до норм офіційного спілкування; оволодіння психологічною теорією та практикою організації ділового спілкування [162].

3. Короткострокова програма “Стратегічні комунікації у публічному управлінні”, яка ставить за мету підвищення професійної компетентності державних службовців щодо планування та організації внутрішньої та зовнішньої комунікації та взаємодії з цільовими групами з метою реалізації комунікаційної стратегії. Програмою передбачено, що за результатами навчання державні службовці мають продемонструвати: знання змісту сутності комунікаційної стратегії; методів PEST, SMART, PRESS, які використовуються при розробці комунікаційної стратегії; основ ефективної співпраці зі ЗМІ; уміння орієнтуватися в сутності та основних елементах стратегічної комунікації; використовувати прийоми практичної реалізації комунікаційної стратегії; здійснювати комунікаційну діяльність із залученням стейкхолдерів для формування та реалізації комунікаційної стратегії; навички взаємодії та спілкування зі стейкхолдерами щодо етичних засад діяльності в державному управлінні [162].

4. Короткострокова програма “Стратегічні комунікації у публічному управлінні” формує у державних службовців знання щодо особливостей та

прийомів ефективного спілкування; з поняття стратегії та її ролі у комунікаційній системі; показників та чинників створення сприятливого психологічного клімату в процесі міжособистісної взаємодії; сучасних методів реалізації стратегічних комунікацій. На відміну від вищевказаної програми, дана містить, зокрема, питання із стратегічного планування комунікації в системі органів державного управління; комунікаційної тактики організації; комунікаційних механізмів формування позитивного іміджу органів управління; лідерських якостей та створення мотиваційного клімату; особливостей спілкування з конфліктними людьми, які перебувають у різних емоційних станах [162].

На думку Т. Сивак “стратегічні комунікації – це скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави” [288]. Дослідниця доводить, що діяльність із стратегічних комунікацій охоплює такі основні напрямки: зв’язки з громадськістю, публічна дипломатія та військові заходи на підтримку публічної дипломатії, внутрішня комунікація, зв’язки із ЗМІ, інформаційні і психологічні операції, інформування про ситуацію та документування подій, розвідувальне забезпечення проведення інформаційних заходів, дії в кібернетичному просторі, інформаційні заходи міжнародного військового співтовариства, залучення ключового лідера для проведення інформаційних заходів, цивільно-військове співробітництво, безпека операцій тощо [288].

Отже, два вищенаведених курси надають можливість державним службовцям здобути компетентності тільки з декілька напрямів діяльності органів публічної влади із стратегічних комунікацій у публічному управлінні.

5. Короткострокова програма “Взаємодія органів державної влади із громадськістю”, загальна мета якої полягає в ознайомленні фахівців структурних підрозділів державних органів з питань взаємодії із засобами масової інформації та відносин з громадськістю із сучасними принципами, стандартами, механізмами та інструментами взаємодії з громадськістю;

розвитку навиків планування, реалізації та оцінки результатів взаємодії з громадськістю; підвищення вміння державних службовців та представників органів місцевого самоврядування практично застосовувати прийоми і технології інформування громадськості, проведення консультацій з громадськістю, залучення громадськості до спільного вирішення актуальних проблем діяльності державного органу [162].

6. Короткострокова програма “Корпоративна культура в управлінні органом публічного управління” спрямована на оволодіння теоретичними знаннями з організації корпоративної культури в органах державного управління, на розуміння механізмів щодо зміцнення іміджу органів державного управління, підвищення їх доброчесності, застосування технологій розвитку корпоративної культури під час управління в органах державного управління [162].

Отже, незважаючи на наявні програми підвищення кваліфікації державних службовців нагальним у підготовці фахівців з публічного управління та адміністрування є зміщення акцентів на формування системного мислення та оволодіння технологіями управління інформаційно-комунікаційними процесами, які сприяють не лише підвищенню ефективності професійної діяльності, а й розкриттю особистісного потенціалу, що дозволить знизити рівень віддаленості громадян від процесу прийняття управлінських рішень, сформуванню системну взаємодію на принципах діалогу.

Сьогодні у процесі професійного розвитку державних службовців важливою є реалізація освітніх програм, спрямованих на розвиток професійних компетентностей, пов’язаних із комплексним оволодінням методами і технологіями діагностики масово-інформаційно-комунікаційних процесів, методами і технологіями формування ефективного управлінського рішення в умовах розвитку інформаційного суспільства, спрямованого на запобігання деструктивному впливу.

Компетентність у комунікації передбачає знання та вміння будувати контакт на різних психологічних дистанціях – як далеких, так і близьких. Труднощі можуть бути пов'язані з інертністю позиції – володінням однією з них і її реалізацією незалежно від характеру партнера і унікальності ситуації.

Щоб опанувати науку управління персоналом, керівникові необхідно постійно розширювати власні знання, накопичувати практичний досвід, у тому числі у сфері психології комунікації.

Для початку необхідно окреслити роль внутрішньо-корпоративних відносин і виокремити їх значення для ефективного функціонування органу публічної влади. Доведено, що успішність розвитку публічного управління в цілому безпосередньо залежить від ефективності управління внутрішніми взаємовідносинами в установах органів публічної влади. За допомогою комунікативної взаємодії можна виховувати мотивацію до професійного і кар'єрного зростання, що надзвичайно важливо для комунікації. Співробітникам, чиє спілкування з колегами зведено до мінімуму, може знадобитися набагато більше часу для асиміляції порівняно з тими, хто є частиною комунікаційних мереж постійно. Будь-яка установа публічної влади – це колектив, для ефективного управління яким слід використовувати не тільки суто адміністративні методи підвищення мотивації співробітників, а й комунікаційні практики. Проте багато керівників нехтують внутрішньо-організаційною взаємодією, що пояснюється відсутністю у них вільного часу, надлишком ділової інформації та сформованою традицією одностороннього обміну інформацією – зверху вниз [330].

Дослідник І. Шавкун [330] наголошує на актуальності такої складової управлінської діяльності як комунікаційний менеджмент, під яким розуміється самостійний вид спеціального управління, що спрямований на знання і використання закономірностей обміну інформацією, інтелектуальною власністю в процесі становлення та розвитку соціально-економічної системи. Комунікаційний менеджмент покликаний забезпечити взаємодію та

взаємозв'язок у часі та просторі елементів, що формують та ефективно використовують усі види організаційного капіталу (матеріального та нематеріального). Це діяльність по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, інструкцій, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного із її суб'єктів.

Під час реалізації комунікаційної стратегії можуть виникати комунікаційні бар'єри – перешкоди у процесі роботи установи публічної влади, що знижують ефективність обміну інформацією всередині неї. На думку С. Хаджирадевої, бар'єри мають наступну класифікацію:

- *індивідуальні*: відмінності у сприйнятті інформації; суб'єктивна оцінка інформації; комунікативні навички і відмінності в культурі учасників комунікації;
- *бар'єри, що виникають на рівні координації*: складна координаційна структура; перевантаження інформацією; різні статуси державних службовців [325].

Для подолання індивідуальних бар'єрів керівнику організації, зокрема, установи публічної влади, треба звертати увагу на такі аспекти: розвиток комунікативних навичок співробітників (активного слухання тощо); вдосконалення технічних навичок взаємодії працівників; формування в колективі культури, спрямованої на заохочення відкритого типу взаємодії.

Важливим моментом у подоланні комунікаційних бар'єрів на рівні координації є усунення статусної нерівності працівників; забезпечення належним технічним оснащенням; створення умов для інформаційної безпеки і високої швидкості передачі інформації; виключення ситуацій загублення або спотворення інформації; перешкоджання розповсюдженню пліткам в організації; інформування працівників про кадрові зміни і призначення; організація підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади тощо.

Системна оцінка якості внутрішньо-організаційної взаємодії сприяє вирішенню неефективних процесів в установах публічної влади з метою запобігання конфліктів усередині організації та підвищення ефективності поточної роботи.

Окрім того, слід враховувати, що особливостями комунікаційної взаємодії в системі органів публічної влади є: субординація; корпоративний дух державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування як особливої професійної групи. Комунікації в системі публічної служби можна представити як соціальні процеси, що відбуваються в трьох площинах: ієрархія – вертикальне спілкування між державними службовцями, працівниками органів місцевого самоврядування та їх керівниками; координація – горизонтальне спілкування між співробітниками; зовнішні комунікації державних службовців з населенням, ЗМІ тощо.

Особливостями ієрархічного спілкування є: владне підпорядкування; бюрократизм; директивність. Ефективність ієрархічної комунікації залежить від відкритості інформаційних потоків, злагодженості взаємодії між керівниками структурних підрозділів і персоналом, а також від наявності комунікативних умінь і навичок у керівників. Продуктивність такого типу комунікацій і пов'язаних з ними управлінських рішень значною мірою зумовлені тим, наскільки грамотно і конструктивно керівник зможе налагодити комунікаційну взаємодію [330].

Назвемо кілька найважливіших навичок, якими має володіти лідер, щоб налагодити ефективний процес взаємодії.

По-перше, чітко усвідомити ідею, сенс, зміст повідомлення або доручення, яке необхідно донести до колег, підлеглих, а вже потім повідомити їм про це повідомлення або доручення.

По-друге, передбачити потенційні вербальні та невербальні перешкоди, які можуть виникнути в процесі організації комунікаційної взаємодії, щоб успішно їх уникнути або подолати.

По-третє, керівник у спілкуванні зі співробітниками має випромінювати емпатію (увагу до почуттів і настроїв інших людей) і відкритість, тому що тільки так можна відповідним чином налаштувати людей, які отримують повідомлення, адаптувати зміст повідомлення і форму передачі до особистості, групи та конкретної ситуації, яка склалася.

По-четверте, для ефективної реалізації комунікаційної взаємодії керівник має вміти домогтися встановлення зворотного зв'язку зі своїми співробітниками, тобто добитися такої реакції державного службовця як одержувача повідомлення, яка показує, чи зрозуміла передана інформація, що активізує участь співробітників у процесі комунікації та сприяє успіху в управлінській діяльності.

По-п'яте, керівники системи публічного управління мають оволодіти компетентностями регулювання комунікаційних взаємодій, насамперед вміннями ідентифікувати потреби в інформації, як власні, так і своїх колег і підлеглих. Вони мають навчитися оцінювати якісну та кількісну сторону своїх (і своїх підлеглих) інформаційних потреб; вміти визначити, в чому полягає дефіцит інформаційного обміну, який оптимальний обсяг необхідної інформації для його управлінської діяльності, які її кількісні та якісні параметри.

Отже, для формування стратегії внутрішньої комунікації із персоналом публічної служби, необхідно усвідомлювати, що її персонал – це багатогранна система взаємодії малих груп, сегментів, на які колектив поділяється відповідно до кола щоденних обов'язків кожного співробітника. Розробку стратегії внутрішніх комунікацій слід розпочинати із загальної оцінки управлінського середовища; потім – вивчати організаційну структуру і тип вже існуючих в організації комунікацій. Щоб оцінити поточний стан колективу органу публічної влади і ступінь задоволеності співробітників, доречним є проведення внутрішнього дослідження з метою встановлення, які форми комунікації співробітники вважають найбільш доцільними і

ефективними. За результатами такого дослідження вже можна планувати нові види комунікацій в установі, розробляти заходи щодо покращення комунікаційної взаємодії. Також важливим є встановлення чітких критеріїв для визначення типу інформації, яка має бути поширюватися серед персоналу. Такий підхід сприятиме підвищенню задоволеності роботою та стимулювати продуктивність праці персоналу.

Комунікаційна компетентність керівника органу публічної влади проявляється і у зовнішніх комунікаціях. Ефективні методи взаємодії з використанням сучасних засобів комунікації розроблені та постійно вдосконалюються в зарубіжних країнах і в Україні. Переосмислюючи зарубіжні методи PR та їх актуальність у вітчизняних конкретно-історичних умовах, сьогодні впроваджується низка адаптованих концепцій. Зокрема, основою ефективності діяльності будь-яких організацій, у тому числі державних, визнаються такі методологічні принципи комунікації, а саме:

- *адекватність* – у будь-якій установі органів публічної влади склад PR-служби, об'єкт, технології та методи її діяльності мають відповідати (бути адекватними) меті та оперативним завданням державної політики.
- *мобільність* – готовність швидко коригувати структуру PR-служби, напрями та методи її роботи відповідно до нових чинників та умов комунікації.
- *послідовність* – функціонування діячів у сфері PR має включати злагоджену систему (успішно апробованих) методів, прийомів і процедур взаємодії з відповідними групами суспільства – об'єктами комунікації цих PR-фахівців. При цьому успішна координація взаємодії PR-служби з іншими підрозділами органу публічної влади, як відзначають експерти, можлива за умови чіткого встановлення та розмежування функціональних обов'язків [325].

При цьому важливо забезпечити “взаємодоповнення”, за якого PR-служба не дублювала б дії суміжних структурних підрозділів, а лише якісно розвивала виконання поставлених завдань:

- координація процесів планування та контролю;
- координація відбору та регламент роботи взаємодіючих між собою працівників, сприяння зростанню їх кваліфікації шляхом навчання новому досвіду та регулярності переатестації професійних знань;
- дотримання “паритету” врахування думок і представництва всіх залучених структурних підрозділів при розгляді внутрішньо-корпоративних спорів щодо виконання ними функцій зовнішньої комунікації (PR) даного органу публічної влади.

Особливо важливим в системі публічного управління є постійне вдосконалення комунікацій з громадськістю, адаптуючись до умов, що змінюються. Для успішної реконфігурації комунікації експерти рекомендують виходити з таких принципів: зрозумілість повідомлень, підтримання “зворотного зв’язку” з об’єктами комунікації, цілісність дій державної установи та управління її інформаційними повідомленнями.

Принцип зрозумілості повідомлень означає, що комунікація має здійснюватися мовою та у такий спосіб, який є максимально зрозумілим для тих, кому вона адресована. Крім використання загальної знакової системи, це вимагає достатнього ступеня довіри сторін до повідомлень, що передаються, і один до одного.

Принцип підтримання “зворотного зв’язку” з об’єктами комунікації є найважливішим способом модернізації взаємодії в системі публічного управління, він передбачає сприйняття повідомлень (ініціатив чи реакцій) від членів суспільства, яким адресовані повідомлення. Серед технологічних прийомів зворотного зв’язку зараз практикуються: “прямі (гарячі) лінії” зв’язку по телефону; повідомлення в телерадіопрограмах та в Інтернеті (на форумах інтернет-порталів, у соціальних мережах; зустрічі (конференції) для

обміну думками в режимі круглих столів; соціологічні опитування на різні теми тощо [331].

Соціальна взаємодія в системі публічного управління все більше набуває електронної форми у зв'язку з розвитком інформаційного суспільства. Завдяки останнім тенденціям удосконалення на лінії “влада – інформація – громадськість” змінюється сама основа комунікативної діяльності суб'єктів публічної влади. Обмін інформацією, який відбувається між державою та громадськістю, спрощується та стає ефективнішим. Побудова системи управління передбачає особливе ставлення до інформації, яка обертається в системі соціальних взаємодій владних структур.

На ефективність процесу прийняття рішень у сфері управління істотно впливає якість і тональність інформації, що надається. У сучасних умовах саме якість і критерії відбору інформації відіграють вирішальну роль, оскільки інформація має бути максимально прагматичною. Діалог між владою та громадськістю через Інтернет значно покращує потік інформації, що проходить через систему публічного управління.

Опосередкована електронна соціальна взаємодія, що домінує в постіндустріальному суспільстві, призводить до демасифікації соціальних комунікацій, у тому числі в системі публічного управління. Громадськість отримує значну свободу вибору інформації. В індивідуальному режимі отримувач інформації може самостійно вибрати саме ту інформацію, яка йому потрібна. Так соціокомунікативний процес зміщується з площини влади в площину громадськості.

Електронний тип соціальної взаємодії широко представлений у вигляді електронного адміністрування, яке на даний момент є основною інновацією в системі вдосконалення суспільних відносин між громадянами та органами публічної влади. Якість надання адміністративних послуг у розвинених країнах значно зросла саме завдяки діяльності електронного урядування.

Постійний обмін інформацією, який відбувається між громадянами та владою, дає змогу швидше та демократичніше задовольняти нагальні потреби.

Існує три види комунікації між органами публічної влади та громадянами, які передбачені стратегіями електронного урядування: уряд і громадяни; уряд і бізнес; влада і уряд.

Принцип цілісності дій державної установи означає об'єднання учасників діалогу для досягнення спільної мети. Це найбільш досяжно в суспільствах, де немає дискримінації представників різних соціальних верств, національностей, рас, статі тощо. Цей принцип найбільше відповідає демократичній державі у формі республіки. Водночас у системі публічного управління таке згуртування може здійснюватися всередині інституцій на основі міжособистісної комунікації неформальних груп, через які інформація часто поширюється швидше, ніж через формальні канали, а рівень довіри до таких повідомлень часто вище, ніж в офіційних заявах і прес-релізах.

Принцип управління інформаційними потоками дає змогу відсіювати сумнівну (не зовсім достовірну), непотрібну чи навіть небезпечну інформацію шляхом надсилання цих повідомлень у вигляді заяв, комюніке, прес-релізів тощо відповідним колам громадськості, засобам масової інформації тощо. Така практика полегшує їхнє засвоєння за відсутності “інформаційного сміття”. Таке дозування надісланих повідомлень є основним і необхідним, але не єдиним способом регулювання обігу інформації в системі публічного управління та адміністрування.

Для розвитку діалогу керівники органів публічної влади рівнів мають можливість у межах своїх повноважень та технічних можливостей використовувати інші тактики передачі та обміну інформацією. Наприклад, напередодні важливих політичних подій практикуються мітинги, збори відповідних членів суспільства та представників соціальних груп. Для обговорення високопрофесійних питань зручні конференц-зв'язки з використанням відео-конференц-зв'язку через Інтернет або через спеціально

обладнані телевізійні студії, а розвиток радіотелефонного зв'язку дозволяє перевести це в більш ефективний і зручний формат комунікації. Такі практики розроблені і дозволяють покращити координацію роботи державних структур. При цьому розвиток засобів зв'язку традиційно переважає в містах, іноді значно випереджаючи можливості жителів сільської місцевості [331].

Аналізуючи передовий досвід городян, соціолог П. Геддес ще у 1915 р. у своїй праці під назвою “Еволюція міст” відзначив два важливих принципи розвитку “зворотного зв'язку” в урбанізованому середовищі для вироблення важливих рішень:

- *принцип подвійної інформації*, який означає, що державні службовці повідомляють громадянам про цілі та критерії своїх планів (розвиток інфраструктури тощо), а мешканці міста повідомляють фахівцям про свої умови проживання та наявні потреби;

- *принцип діалогу в проєктуванні*, при якому фахівці, розробивши базові варіанти проєкту, надають його для ознайомлення жителям відповідного населеного пункту, а ті оцінюють проєкт, уже запропоновані варіанти його вдосконалення і можуть висувати власні (альтернативні) пропозиції [31].

Так, П. Геддес одним із перших вказав на можливість громадян через розвиток комунікацій брати участь в охороні та покращенні середовища свого проживання, виступаючи проти свавілля влади та власників капіталу, плани яких змушені здійснювати фахівців органів публічної влади. Такі “відносини з громадськістю” надають можливість підвищити ефективність роботи самих управлінських структур, у тому числі органів влади. Тобто такі піар-комунікації також виступають інструментом допомоги громадянам у вирішенні нагальних суспільних проблем, у тому числі балансування між плюралізмом політичних поглядів і цілісністю держави. Тому загальнодемократичні тенденції вимагають від органів публічної влади

модернізації роботи власних PR-служб, визначаючи пріоритетом нормалізацію прямої та зворотної комунікації з громадянами.

Виходячи з викладеного, основними функціональними завданнями PR в системі публічного управління слід вважати:

- встановлення та підтримання зв'язку з громадянами та організаціями;
- надання інформації громадськості про підготовлені та прийняті управлінські рішення;
- вивчення громадської думки з значущих питань;
- забезпечення органу публічної влади прогнозами суспільно-політичних процесів та практичними рекомендаціями щодо них;
- моніторинг та аналіз суспільної реакції, викликані діями посадових осіб, а також органу публічної влади в цілому;
- формування позитивного іміджу органу публічної влади і держави в громадській думці.

Ефективне виконання цих завдань є важливою умовою успішного виконання своєї роботи працівниками всіх структур публічного управління та адміністрування, що дозволяє виявити слабкі місця, конфліктні зони, а також спонукати персонал до глибокого і ретельного вивчення ситуації в підконтрольних сферах, недостатність яких залишається однією з найактуальніших проблем у роботі всіх органів публічного управління.

Державні службовці-керівники органів публічної влади, які неодноразово беруть участь у ділових взаємодіях, так чи інакше вже оволоділи цим мистецтвом. Багато завдань, які вирішують керівники у своїй професійній діяльності, пов'язані з ефективним обміном інформацією – без цього неможливо побудувати плідні робочі відносини та досягти взаєморозуміння з колегами і підлеглими в самій установі публічної влади, представниками ЗМІ, громадських організацій і бізнесу, а також представниками низових і вищих структур влади. Так, ділові відносини, які існують між органами публічної влади, уявляють собою розгалужену систему впорядкованої взаємодії між

органами влади і закріплюються в кожній країні відповідними нормативними актами, положеннями і посадовими інструкціями. Ділова взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування відбувається за багатьма напрямками. При цьому комунікаційні зв'язки, що існують між ними та їх структурами, є багатофункціональними. Однією з форм комунікації є державна підтримка місцевого самоврядування. Це ціла система організаційно-правових заходів, спрямованих на розвиток місцевого самоврядування, які мають здійснюватися центральними і регіональними органами державної влади.

Делегування окремих державних повноважень органам місцевого самоврядування є однією з форм комунікації державних органів влади і органів місцевого самоврядування. Формою взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування є, зокрема, право законодавчої ініціативи, право вносити пропозиції щодо вдосконалення чинних законів, а також пропонувати до прийняття нові закони з питань місцевого значення.

Іншим типом зовнішніх ділових відносин державної служби є комунікація зі ЗМІ. Державні аудіовізуальні ЗМІ надають населенню детальну інформацію про діяльність органів державної влади. Інформація про доходи і майно державних службовців, призначення і звільнення з посад підлягає обов'язковому висвітленню в засобах масової інформації, оскільки це вимоги встановлених принципів державної служби – відкритості, гласності.

З етичної точки зору, взаємодія органів публічної влади, бізнесу і ЗМІ є основою чесного та функціонального діалогу між громадянським суспільством та владою. Значна роль у налагодженні ділової взаємодії органів публічної влади та ЗМІ відводиться службам зв'язків з громадськістю. Основоположним в їх діяльності є також принцип відкритості.

Зміцненню ділової взаємодії органів влади та ЗМІ сприяють наступні завдання, які покладаються на служби зв'язків з громадськістю:

- виявлення проблемних питань у сфері поширення інформації та налагодження взаємовідносин у самій організації, а також у зовнішніх відносинах;
- координація вихідної інформації;
- ретельна підготовка, відбір і аналіз не тільки стратегічно важливих напрямків інформаційної діяльності, а й конкретних завдань для кожної PR-кампанії;
- встановлення прямих і зворотних зв'язків з громадянами, представниками бізнесу, громадськими об'єднаннями та організаціями, ЗМІ.

Комунікація між органами державної влади та організаціями, підприємствами і громадянами виражаються в таких формах:

- передача інформації щодо діяльності органу публічної влади;
- робота зі зверненнями громадян та організацій;
- надання та отримання інформації під час надання послуг;
- підписання угод і контрактів тощо.

Водночас особлива увага наразі приділяється роботі з бізнес-структурами, громадськими об'єднаннями та неприбутковими організаціями у сферах, пов'язаних із соціально-економічним розвитком. Така форма ділових контактів сприяє розвитку системи соціального партнерства, яка передбачає взаємодію органів державної влади з інститутами громадянського суспільства. Соціальне партнерство можна розглядати як ефективний метод вирішення соціально-економічних проблем і спосіб поєднання громадянських інтересів з державними.

З точки зору етики, соціальне партнерство – це засноване на взаємній повазі спілкування між різними соціальними елементами, представленими державними структурами та об'єднаннями громадян.

Виходячи з вищевказаного можна визначити поняття *“компетентність державних службовців, зокрема, керівників органів публічної влади, у сфері стратегічних комунікацій”*. Дане поняття є інтегративною професійно-

діяльнісною характеристикою, що містить стійку позитивну мотивацію, потребу в успішній професійній діяльності та постійному самовдосконаленні в умовах інформатизації публічної влади; комплекс систематизованих наукових знань про можливості стратегічних комунікацій для забезпечення діяльності державних службовців, зокрема керівників органів державної влади, з урахуванням їх специфіки; практичні вміння та навички використання комунікаційних стратегій у процесі комплексного прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У структурі компетентностей державних службовців, зокрема керівників органів публічної влади у сфері комунікацій, можна виокремити такі складові:

- *мотиваційна* – спрямованість на здійснення комунікаційної діяльності для спрощення процедур електронної взаємодії суспільства і держави, прагнення до самовдосконалення у сфері комунікацій;

- *пізнавальна* – достатній рівень теоретичних знань у сфері застосування комунікаційних стратегій в аспекті використання їх можливостей як інструменту забезпечення діяльності органів публічної влади з урахуванням їх специфіки;

- *діяльнісна* – володіння навичками та методами використання комунікаційних стратегій у процесі професійної діяльності державних службовців [60].

Ефективність професійної підготовки державних службовців щодо використання комунікаційних стратегій у професійній діяльності забезпечується виконанням таких умов:

- впровадження в освітній процес підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисципліни (спецкурсу) “Комунікації у публічному управлінні та адмініструванні: стратегічний аспект” з урахуванням специфіки професійної діяльності державних службовців;

- створення освітніх програм підготовки фахівців на другому (магістерському) рівні вищої освіти, особливістю і фокусом яких має стати комунікаційна складова державно-управлінської діяльності, формування компетентностей щодо володіння комунікаційними стратегіями в публічному управлінні та адмініструванні;

- розвиток інформаційно-комунікаційного освітнього середовища, шляхом включення до його складу сучасних засобів ІКТ, здатних моделювати професійну діяльність державних службовців в аспектах використання технологій електронного врядування, сучасних форм і способів комунікації із ЗМІ, громадськістю, іншими стейкхолдерами;

- створення та застосування професійно-орієнтованого комплексу навчальних завдань для вивчення дисциплін інформаційного, психологічного циклів.

Володіння технологіями застосування комунікаційних стратегій у професійній діяльності державних службовців надають такі можливості:

- створюють умови для безпосереднього зворотного зв'язку між громадянами, суб'єктами господарювання та органами публічної влади на основі надання електронних послуг, консультацій тощо, реалізованих у формі відкритого діалогу;

- створюють канали інформаційної комунікації у вигляді веб-порталу електронного урядування, який забезпечує доступ до інформаційних ресурсів центральних органів влади, необхідних громадянам, суб'єктам господарювання та іншим стейкхолдерам;

- забезпечують надання транзакційних послуг у формі електронної платіжної системи, що забезпечує грошові операції та є сумісною з банківськими системами та автоматизованими інформаційними системами для управління національними цільовими програмами та проєктами;

- дозволяють використовувати системи автоматизації діловодства, реалізованих у вигляді комп'ютерних систем, які служать для організації та

підвищення ефективності діяльності державних службовців, які включають програмні модулі для підтримки електронного документообігу, технології баз даних, текстового пошуку, електронної пошти та телеконференцій, інтелектуальний аналіз даних, машинний переклад текстів, веб-технології, геоінформаційні системи;

- дозволяють використовувати управлінські інформаційні системи (АСУ), що підтримують функції планування, контролю та прийняття управлінських рішень при підготовці стандартної звітності та прийнятті державно-управлінських рішень;

- створюють умови для використання експертних систем, баз знань, систем підтримки та прийняття рішень для підготовки даних, розробки управлінських рішень та автоматизації аналітичної роботи із залученням комплексних аналітичних, математичних, оптимізаційних та статистичних моделей;

- створюють умови для розробки системи обробки знань як автоматизованої системи, що полегшує створення та інтеграцію нових знань; надання інформаційних послуг публічному управлінню шляхом організації функціонування інформаційно-аналітичних та ситуаційних центрів;

- забезпечують автоматизацію введення даних, формування баз даних, складання та аналізу планів; архівування, зберігання великих обсягів інформації з можливістю легкого доступу до неї, її передачі, тиражування тощо.

Отже, актуальним у діяльності керівників органів державної влади є зміщення акцентів на формування у них системного мислення та оволодіння технологіями управління інформаційно-комунікаційними процесами, що сприятимуть не лише підвищенню ефективності управлінської діяльності, а й розкриттю особистісного потенціалу, що дозволить знизити рівень дистанційованості громадян від процесу прийняття управлінських рішень, сформувати систему взаємодії між органами державної влади,

представниками громадянського суспільства, бізнесу, засобами масової інформації, засновану на принципах діалогу.

Висновки до другого розділу

Стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні полягає в тому, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби, які дозволяють поступово та системно впливати на переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

Сформулюємо авторське визначення поняття: *комунікаційні стратегії у публічному управлінні та адмініструванні* – це концепція, програма, загальний курс суб'єкта управління для визначення та досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління; перспективна комунікаційна політика держави, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей в діяльності органів публічної влади.

Аналіз комунікаційних стратегій Верховної Ради України, Міністерства освіти і науки України, Стратегії здійснення інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства Фінансів України, Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, дозволив прийти до висновку, що незважаючи на розгалужену структуру каналів комунікації, в системі органів державної влади на сьогодні відсутній єдиний стандарт присутності інформації щодо їхньої діяльності в медійному просторі. Розміщена на офіційних носіях інформація не має єдиної структури, візуального стилю, єдиних вимог до якості контенту та її промоції серед громадян. Інформація спрямована переважно на вузьку аудиторію, а саме – на державних службовців, журналістів та експертів, професійна

діяльність яких вимагає відстеження останніх новин щодо діяльності органів публічної влади. Це пояснюється відсутністю достатнього фінансування національних комунікаційних кампаній, які здійснюються комунікаційними підрозділами органів публічної влади та браком висококваліфікованих фахівців з комунікацій.

У результаті аналізу стану і проблем комунікації визначено системні проблеми в діяльності органів державної влади, які не дають змоги підвищувати ефективність їх зусиль. Доведено, що на позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формується українськими засобами масової інформації та заінтересованими сторонами, але і інформаційні повідомлення російської пропаганди. Сформульовано вимоги до комунікаційних стратегій органів публічної влади та чинники які можуть негативно впливати на їх реалізацію.

Доведено, що стратегічний аспект комунікації в публічному управлінні та адмініструванні, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками, які передусім впливають на вибір цілей і напрямків комунікаційної діяльності органу влади, а відтак визначають цей вибір. Сутність взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем полягає в забезпеченні ефективної державної політики, адаптації державних реформ і змін, які впроваджуються у життя, до можливих майбутніх змін зовнішнього середовища. Досягнення цих завдань неможливо без підвищення рівня довіри і іміджу органів публічної влади серед громадян; підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються в них; забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття управлінських рішень та встановлення зворотного зв'язку; удосконалення співпраці з національними і міжнародними ЗМІ; посилення присутності органів публічної влади на міжнародному рівні; оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах публічної влади.

Доведено, що актуальним у діяльності керівників органів державної влади є зміщення акцентів на формування у них системного мислення та оволодіння технологіями управління інформаційно-комунікаційними процесами, що сприятимуть не лише підвищенню ефективності управлінської діяльності, а й розкриттю особистісного потенціалу, що дозволить знизити рівень дистанційованості громадян від процесу прийняття управлінських рішень, сформувати систему взаємодії між органами державної влади, представниками громадянського суспільства, бізнесу, засобами масової інформації, засновану на принципах діалогу.

Розділ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ЯК СТРАТЕГІЇ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розвиток сфери публічних комунікацій

Соціально-економічна та політична ситуація в Україні, реформи у сфері публічного управління та адміністрування призвели до тривалого адміністративного дисбалансу на різних рівнях державного управління та місцевого самоврядування. У системі державного та регіонального управління залишаються суперечності, які не могли не позначитися на взаємовідносинах органів державної влади та місцевого самоврядування в системі управління країною в цілому. Ці протиріччя охоплюють основні напрями управлінської діяльності й особливо помітні при плануванні, підборі та розстановці кадрів, їх підготовці та перепідготовці, контролі за результатами діяльності.

Через причини, пов'язані з тривалим перехідним станом як суспільства, так і держави, у системі публічного управління та адміністрування збільшилася кількість корупційних та корисливих злочинів, які стали об'єктом уваги ЗМІ, сформувалися та продовжують впливати на формування негативного іміджу органів публічної влади в громадській думці населення України. Усі владні структури мають низький рівень довіри, і лише деякі з них позитивно сприймаються певною кількістю громадян [326]. Водночас структури громадянського суспільства протягом усього пострадянського періоду залишалися у повільному стані формування і не могли належним чином забезпечити участь населення в управлінні справами суспільства та держави. На фоні складних процесів становлення нової парадигми демократичного врядування виникли протиріччя у взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади.

Одним із недоліків цього процесу є незавершеність побудови комунікативної взаємодії між громадянським суспільством і публічною владою. Завдання полягає не лише у посиленні слабких загально-управлінських комунікацій, а й у наданні їм належної якості (у тому числі через громадянський ресурс, ініціативу місцевої громади). Тобто сьогодні потрібні нові засоби комунікації. У зв'язку з цим актуальним стає розгляд соціальної складової комунікативного простору, який використовується суспільством і державою, під іншим кутом зору та з різним ступенем відповідальності.

Українське суспільство сьогодні відзначається революційним проривом у сфері комунікаційних мереж і технологій, глобальністю інформаційних процесів, і водночас публічна влада досить невпевнено пропонує сучасні методи та форми співпраці в цьому новому соціальному просторі.

Крім того, глобальні інформаційно-комунікаційні мережі докорінно змінили характер зв'язків з громадськістю, обмін інформацією, ступінь відкритості влади, політики та бізнесу, а також якість і кількість форм діалогу в повсякденних контактах людей, соціальних груп і владних структур. Сьогодні є всі підстави для активного прямого діалогу влади та суспільства в інтересах суспільного прогресу.

Взаємодія з громадськістю, на думку науковців, безперечно є важливою функціональною складовою виконавчої влади. Це, насамперед, підтримка “зворотного зв'язку”, моніторинг реакції суспільства на поточну публічну політику, забезпечення прозорості та відкритості діяльності влади [78].

Сьогодні в Україні вже є чимало ініціатив та практик державних органів та органів місцевого самоврядування щодо належної взаємодії з громадськістю. Однак життєздатність такої практики часто залежить від керівництва цих органів. Чинні правові механізми дуже часто фіксують

недосконалість окремих форм і методів такої взаємодії. Та й сама тема взаємодії влади та громадськості все більше стає складовою комунікаційної, а точніше PR-стратегії.

Основними комунікаційними помилками, характерними для управління взаємодією органів публічної влади та громадськості, на думку науковця Є. Романенка, є:

- комунікативна взаємодія органів публічної влади та громадськості базується, насамперед, на інформації, яка цікавить ЗМІ, а не навпаки, коли органи публічної влади мають формувати спеціальні комунікативні повідомлення для привернення уваги громадськості та акцентувати увагу на позитивних сторонах своєї діяльності;

- окремі події та заходи, які публічна влада намагається донести до громадськості, не є стратегічними, а тому не є приводом для інформування громадськості;

- антикризові комунікації в діяльності органів публічної влади, а також реформи, які ще не пройшли достатньої апробації органами публічної влади, призводять до поширення чуток, що блокує надання правдивої та дієвої інформації в майбутньому. Часто реалізація певного проєкту потребує вузькоспеціалізованих фахівців, рівень професійної кваліфікації яких виходить за межі їх компетенції, а відсутність таких управлінських кадрів призводить до гальмування науково-аналітичної складової технології його реалізації;

- відсутні методи діагностики та оцінки громадської думки щодо підтримки реалізації певного проєкту, що ставить питання про впровадження системних маркетингових програм оцінки діяльності органів державної влади в інтересах суспільства [275].

Для локалізації відповідних комунікаційних помилок у діяльності органів публічної влади Є. Романенко пропонує розробити відповідний алгоритм управління інформаційними потоками в системі відносин “державна

влада – громадськість”, реалізація якого передбачає створення структурного підрозділу комунікативної взаємодії органів публічної влади та громадськості. Керівник такого структурного підрозділу повинен мати доступ до інформації про всі рішення органу публічної влади, які знаходяться на стадії підготовки та реалізації. Кожен орган публічної влади повинен мати чітко визначене коло офіційних PR-спікерів, які представлятимуть його діяльність у ЗМІ.

Тому важливою складовою реалізації комунікаційної взаємодії є реалізація принципів інформаційної відкритості органів публічної влади, регулярності та оперативності інформування громадськості, доступності, достовірності та повноти інформації, що сприяло б встановленню певного балансу комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства.

Системний і комплексний підхід до вирішення проблем реалізації комунікаційних стратегій органів публічної влади, на нашу думку, має забезпечити розробка Єдиної публічної архітектури даних, що узгоджується з наступними цілями, а саме:

- підвищення ефективності публічного управління та адміністрування управління шляхом додаткової систематизації інформації про діяльність органів публічної влади;
- підвищення ефективності діяльності органів публічної влади за рахунок розвитку можливостей автоматизації міжвідомчої взаємодії та підвищення доступності публічної інформації для аналізу та прийняття управлінських рішень;
- зниження витрат на підтримку та розвиток діючих державних інформаційних систем шляхом уніфікації та стандартизації вимог до інформаційних систем та їх взаємодії;
- підвищення ефективності планування та управління розвитком публічного інформаційного середовища шляхом систематизації та уніфікації принципів розвитку окремих елементів середовища;

- підвищення якості публічних послуг (G2C, G2B) та публічних функцій (G2G) шляхом підвищення доступності та якості даних та нових можливостей міжвідомчої співпраці.

На реалізацію вищевказаних цілей, мають бути спрямовані наступні завдання:

- розробка єдиної інформаційної моделі публічних даних;
- розробка єдиної моделі управління даними.

Також проблеми інформаційно-комунікаційного розвитку органів публічної влади в Україні лежать у площині, пов'язаної з невідповідністю до інноваційних методів роботи частини кадрів публічної служби, зокрема, які відповідають за реалізацію комунікаційних стратегій. Відсутність жорстких вимог щодо обов'язкового володіння сучасними формами і способами комунікації на високому рівні стримує використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності.

Комунікаційні матеріали та заходи, які готують відділи інформації органів публічної влади, можна умовно поділити на іміджеві, інформаційні та роз'яснювальні. У кожному відділі апарату доцільно визначити відповідальну посадову особу, відповідну за оперативне надання необхідної інформації на запит інформаційно-комунікаційного відділу.

Управління комунікаціями в публічному управлінні та адмініструванні можна розглядати не тільки як систему достовірних знань про “рецепти” успішних комунікацій органів публічної влади з цільовими групами (зацікавленими сторонами) для просування інтересів держави у публічному просторі, а й як спеціальний вид професійної діяльності GR-фахівців, які володіють ефективними комунікаційними технологіями, що дозволяють будувати довгострокову взаємодію між владою і зацікавленими сторонами; впливати останнім на процес прийняття державно-управлінських рішень. На нашу думку, будучи видом спеціалізованої комунікаційної діяльності, Government Relations є сферою компетенції уповноважених і якісно

підготовлених GR-фахівців не тільки для бізнес-структур, але і для органів публічної влади, які мають зокрема, вибудовувати комунікацію із “другим сектором” [275].

Відмінною рисою діяльності державних службовців, які відповідають за комунікацію порівняно з PR-фахівцем є вміння вибудовувати загальну комунікаційну стратегію органу публічної влади у взаємодії із громадськістю, ЗМІ тощо, надавати керівництву установи актуальну інформацію про стан цих взаємовідносин, а також створювати комфортні умови для координації діяльності різних структурних підрозділів органу публічної влади. Для вирішення основного завдання – побудови ефективних GR-комунікацій фахівцю з комунікацій необхідно знати механізм і розуміти логіку прийняття державно-управлінських рішень в структурі публічної влади, чітко розуміти розстановку сил і природу процесів, які відбуваються в них і доводити цю інформацію до громадськості і представників бізнесу.

Окрім того, працівники, які відповідають за комунікацію в органах публічної влади, мають розрізняти поняття “дані” та “інформація”. Дані розглядаються як випадкова сукупність окремих фактів. У сучасних умовах дані можна записувати на різні носії. Записані на папері, плівці, магнітних і оптичних дисках дані можуть мати будь-яку форму. Інформація створюється лише тоді, коли відповідні дані вибрано, організовано та належним чином узагальнено. Отже, інформація, яка має доноситися органом публічної влади до цільових груп, має відповідати певним характеристикам за своїм обсягом, достовірністю, витратністю, насиченістю, відкритістю, відповідністю суспільним цінностям тощо.

На нашу думку, серед основних функцій підрозділів з комунікації в органах публічної влади (відділ преси та інформації (МОН України), управління комунікацій (Міністерство фінансів України) тощо) можна виокремити наступні:

- Формування загальної комунікаційної стратегії з метою побудови партнерства між органами публічної влади і цільовими групами та її постійне коригування. Потреба в гнучкій стратегії виникає як із реальності, що швидко змінюється, так і з потреби в щоденній координації поточних взаємодій між різними структурними підрозділами (департаментами). Разом з цим, координація загальної комунікаційної стратегії з одного центру обумовлена необхідністю швидкого реагування на негативні процеси в установі, які можуть дискредитувати її імідж і імідж держави, зокрема.

- Постійний моніторинг і системний аналіз національного законодавства, що регулює сферу діяльності органів публічної влади, здатних відкривати нові можливості для надання публічних послуг, вдосконалення діяльності з метою задоволення потреб населення і доведення цієї інформації до громадськості.

- Моніторинг, аналіз та оцінка ініціатив громадськості щодо роботи органів публічної влади, характеру та якості державно-політичних рішень, які ними приймаються і які позитивно впливають на імідж установи.

- Інформаційний супровід ініціатив держави і органів влади в публічному секторі (роз'яснення, повідомлення тощо).

- Мобілізація громадської думки з метою коригування громадських ініціатив в інтересах держави. Слід враховувати, що як особливий приклад масової поведінки, громадська думка найчастіше є результатом маніпуляції з боку ЗМІ. Формування громадської думки в сучасних суспільствах є виключною прерогативою мас-медіа як процесу соціального впливу мас-медіа на поведінку цільової аудиторії. Тому завданням фахівців, які відповідають за реалізацію комунікації органів публічної влади із цільовими аудиторіями, є побудова стабільних ділових контактів із представниками засобів масової інформації.

Розвиток сфери публічних комунікацій має відбуватися у контексті реалізації сучасних європейських концепцій публічного управління, а саме:

“нового публічного управління” (New Public Management), “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого управління” (Network model of Government), “антикризового публічного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “доброго уряду” (Good Governance – управління якістю), “відкритого уряду” (Open Government Partnership) тощо.

Критеріями функціонування моделі “нового публічного управління” (New Public Management) є максимізація якості та кількості виконуваних функцій та публічних послуг, що надаються, при мінімізації бюджетних витрат. Застосування даної моделі побудована на формуванні управлінських комунікацій на основі свободи суспільного вибору, взаємної довіри влади, бізнесу та громадян.

Провідними принципами моделі “нового публічного управління” (New Public Management) є: 1) стимулювання недержавного сектору; 2) підвищення ролі держави як замовника, гаранта та державного аудитора; 3) оцінка апарату не за “використаними” бюджетними коштами, а за фактично досягнутими (або забезпеченими) результатами.

Серед нових моделей публічного управління міжнародне визнання отримала модель “доброго уряду” (Good Governance – GG), за якою поняття “публічне управління” базується на трьох принципах: 1) відповідальність несе не тільки публічна влада; публічне управління є компромісом, заснованим на впливі політичних, економічних і соціальних факторів, оскільки пропонує нові форми взаємодії, пов’язані з регулюванням; 2) різноманітні суб’єкти (зацікавлені сторони) прагнуть брати участь у процесі прийняття державно-управлінських рішень (розподіл відповідальності між державною владою, громадянським суспільством і бізнесом); 3) жоден із суб’єктів не володіє знаннями та засобами, необхідними для самостійного вирішення виникаючих проблем (має відбуватися комунікація через участь, переговори та координацію) [372].

Європейський досвід з реформ у публічній сфері проголошує п'ять принципів “публічного врядування”: відкритість, участь, відповідальність, ефективність, узгодженість. У моделі “доброго уряду” (Good Governance – GG) поняття “врядування” трактується як процес прийняття рішень і процес відстеження того, які рішення виконуються чи не виконуються [368].

Згідно з чинними документами ООН, у механізмі публічного управління GG-модель має забезпечувати реалізацію таких восьми принципів: 1) громадянська участь, 2) верховенство права, 3) прозорість, 4) чуйність, 5) справедливість, 6) ефективність, 7) підзвітність і 8) стратегічна перспектива. Розроблена в ООН методологія оцінки “Good Governance” включає ключові цінності різних підходів, яким сьогодні має відповідати ефективна система публічного управління. Серед них: 1) верховенство права (наявність справедливих законів і ефективний захист прав людини, особливо демократичних меншин); 2) рівність і недискримінація (рівне ставлення до всіх громадян); 3) участь (участь громадян у процесі прийняття владних рішень як безпосередньо, так і через організації громадянського суспільства); 4) оперативність (адміністративні процеси впродовж розумного часу забезпечують залучення та створюють умови для участі усіх зацікавлених сторін); 5) орієнтація на консенсус (механізми посередництва та інші методи використовуються для досягнення спільної згоди при прийнятті рішень в інтересах усіх членів суспільства); 6) дієвість та результативність (органи публічної влади виробляють рішення, які відповідають очікуванням суспільства, і водночас найкращим чином використовують наявні в їхньому розпорядженні ресурси, дбаючи про відтворення цих ресурсів).

Окрім того, система публічного управління має базуватися на універсальних організаційних цінностях: прозорості і звітності. Ґрунтуючись на цих принципах і цінностях, GR-управління як технологія управління комунікаціями при прийнятті державно-управлінських рішень робить цей процес прозорим і підзвітним. Однак досягається це, якщо самі практики

комунікації між органами публічної владою та зацікавленими сторонами інституціоналізовані та врегульовані верховенством права.

Отже, комунікація в публічному управлінні та адмініструванні – це процес обміну інформацією, який об'єднує органи державного управління, органи місцевого самоврядування та громадськість в єдине ціле; посилює необхідний зворотний зв'язок між адміністративним апаратом, управлінськими структурами, суспільством, окремими соціальними групами та індивідами. Сфера державних комунікацій в Україні знаходиться на етапі реформування. Одним із ефективних процесів побудови довіри та управління взаємодією між цільовими групами та органами публічної влади для впливу на державну політику і для досягнення позитивних результатів реалізації комунікаційних стратегій є GR. GR є важливим інструментом діалогу між державою та бізнесом, від якого залежить демократизація публічного управління та розвитку бізнесу. Такий діалог потребує законодавчого захисту та механізмів ухвалення на його основі обов'язкових для всіх сторін рішень.

3.2. Комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління

Органи публічної влади є ключовою ланкою публічного управління та адміністрування, тому від ефективності їхньої діяльності залежать рівень виконання державно-управлінських рішень і загальна якість життя в країні, зокрема. Визнання вирішальної ролі публічної служби в удосконаленні публічного управління призвело до проведення в Україні адміністративної реформи, в рамках якої реформа публічної служби стала пріоритетною. Впродовж останніх років здійснюються заходи щодо приведення публічної влади у відповідність до існуючих суспільних відносин, нових економічних умов, а також розробляються ефективні механізми кадрової політики публічної служби.

Однак імідж публічної служби в Україні сьогодні далекий від ідеального. У громадській думці на “чиновництво” постійно тиражуються різноманітні ярлики, населення схильне оцінювати діяльність органів публічної влади різних рівнів скоріше негативно, ніж позитивно. Державних службовців традиційно звинувачують у зловживанні службовими повноваженнями з причин перетворення адміністративного ресурсу у фінансовий. Таке негативне ставлення до державних службовців всіляко перешкоджає вирішенню проблем у публічному управлінні, призводить до емоційного вигоряння державних службовців, “провокує” їх до неякісного виконання своїх професійних обов’язків. Окрім того, упереджене ставлення населення до органів публічного управління та його представників гальмує процес зворотного зв’язку та комунікації, зокрема. Слід відзначити також етичний аспект проблеми: негативні стереотипи, які утвердилися в громадській думці, сприяють стигматизації органів публічного управління та адміністрування.

Імідж органів публічної влади є одним із пріоритетів комунікаційної діяльності держави. Сьогодні завдання побудови їхнього іміджу набуває особливої актуальності у зв’язку із зростанням технічних можливостей ЗМІ та інших інформаційно-комунікаційних технологій передачі інформації. Саме ЗМІ формують сприйняття населенням органів публічної влади та формують уявлення про їх проблеми, які загрожують сталому розвитку суспільства. Отже, сьогодні є необхідним наукове осмислення процесів конструювання іміджу органів публічного управління через механізми комунікації з метою їх позитивного застосування як інструменту регулювання на державному рівні.

Поряд з аналізом іміджу професійної діяльності органів публічної влади є цікавими для нашого дослідження вивчення цього феномену крізь призму понять “образ”, “престиж” і “репутація”. Як фундаментальні праці методологічного значення з даної теми слід виокремити праці М. Вебера (концепція соціального престижу) та В. Уорнера (теорія репутації).

Проблемами престижності професійної діяльності (occupational prestige) займалися також дослідники, як Б. Барбер, О.Дункан, Ч. Джон, Е. Коксон, П. Россі, Г. Фішелсон, Р. Ходж, П. Шпігель та ін.

Імідж органів публічного управління, на думку багатьох дослідників, це динамічний, активно-пасивний символічний конструкт, який є відображенням іміджу інституту публічної служби та виступає як продукт конструктивістської діяльності ЗМІ та експертного середовища. Відмінність іміджу від образу полягає в тому, що образ виступає першоначалом, а імідж є скоригованим або “віртуалізованим” образом. На відміну від престижу, який має на увазі позитивну конотацію, імідж нейтрально забарвлений. Імідж також слід відрізнити від репутації, яка містить “оціночні” характеристики об’єкта.

Імідж органу публічної влади – це складне структуроване явище, яке може бути пов’язане із різними факторами, які впливатимуть на його формування, а саме:

- із політичними подіями в країні та характером їх репрезентації органом публічної влади в контексті вирішення ним загальнополітичних актуальних завдань;
- проявлятися як “фонове” згадування органів публічної влади у ЗМІ тощо поза контексту значущих суспільно-політичних подій;
- бути пов’язаним із протиправними діями (зловживання повноваженнями, корупція, хабарництво тощо), які приписуються або здійснюються державним службовцям;
- відображати певні уявлення громадян про престиж професії, фінансові можливості державних службовців.

Риторика засобів масової інформації відображає загалом негативне сприйняття публічної влади населенням та пояснює його через об’єктивні труднощі (перенавантаження, тягар відповідальності стосовно рішень, які приймаються тощо) та суб’єктивні причини (непрофесіоналізм посадових осіб, їх некомпетентність, недбале ставлення до своїх обов’язків). Медійний

дискурс щодо публічної влади є переважно “агресивно-критичним”, а риторика органів публічної влади – “виправдувальною”. Тиражовані ЗМІ негативні стереотипи взаємодіють в експертних дискурсивних практиках з техніками “тюнінгу/антитипу” (викриття недоліків “окремих” державних службовців в “окремих” установах різного рівня влади), “мінімізації” (зменшення масштабу приписуваним або реально виявленим негативним явищам) та “інтерпретація” (виправдовування проблем, які виникають у виконанні професійних обов’язків, як об’єктивних наслідків поточної ситуації, умов, що склалися (воєнний стан, епідемія, техногенні і природні катаклізми тощо)).

Аналіз комунікаційних стратегій органів центральної публічної влади, який був здійснений в межах даного дослідження, підтверджує, що основними завданнями для досягнення поставлених цілей є підвищення іміджу органів влади шляхом запровадження системних комунікацій, запровадження етичних кодексів, правил брендингу тощо. Це надає підстави розглянути основні комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічної влади.

Проблема формування позитивного іміджу органу публічної влади і державного службовця, зокрема, є однією з найактуальніших у контексті реформування системи публічної влади, а також взаємодії органів влади з громадянським суспільством. Їх діяльність пов’язана з поєднанням суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Державні службовці уособлюють державу, виступаючи представниками і носіями реальної влади, сприяючи або перешкоджаючи реалізації потреб та інтересів людей. На думку дослідниці Т. Топольницької, оцінки ефективності діяльності державних службовців і публічного управління, зокрема, безпосередньо пов’язані з рівнем довіри у стосунках між суспільством і владою, у формуванні якого значну роль відіграє імідж державних службовців, що склався в суспільній свідомості [316]. Особистий досвід взаємодії громадян з конкретними

чиновниками часто узагальнюється в образі службовців у цілому. Перш за все, оцінку органу публічної влади визначають моральні якості державних службовців. Символічне навантаження іміджу підкреслюється його рисами: суб'єктивністю, емоційністю, нестійкістю.

Імідж визначає ступінь суспільної підтримки влади, відображає рівень довіри та ефективність державного апарату. Він фіксує ступінь відповідності дій державних органів вимогам і очікуванням конкретних соціальних груп і суспільства в цілому. Формування позитивного іміджу органу публічної влади та державних службовців є необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку цих суб'єктів публічного управління та адміністрування [316].

У суспільній свідомості до державних службовців пред'являються більш високі і суворі вимоги, що посилюється суб'єктивністю оцінок морально-етичних категорій. На даний момент у суспільній свідомості сформувався стійкий негативний імідж державного службовця; очевидним є подвійний конфлікт між його іміджем і суб'єктивною сукупністю якостей “ідеального” і “реального” образу чиновника. Так, “ідеальний образ” державного службовця характеризується такими якостями: відданістю своїй країні та народу, бажанням приносити користь суспільству та державі, професіоналізмом, справедливістю та повагою до законів, відповідальністю, діловитістю, принциповістю та доброзичливістю до людей. В оцінці “реального” образу виокремлюють якості, які не відповідають інтересам держави, публічної влади, суспільства (зневага, почуття зверхності до отримувачів публічних послуг тощо).

На думку фахівців-практиків, індивідуальні негативні риси іміджу можна пояснити схильністю державних службовців до професійного вигорання. Така ситуація пов'язана з характерними особливостями публічної служби, а саме: інтенсивність трудового процесу, низький рівень впливу суб'єктів праці на її процес, обмежений вибір засобів діяльності, брак часу та інформації для прийняття державно-управлінських рішень, високий ступінь

відповідальності за прийняті рішення, комунікаційна насиченість, недостатня винагорода.

На думку Г. Кириченко, формуванню позитивного іміджу влади перешкоджають такі основні причини, а саме:

- несерйозне та часто некультурне ставлення державних службовців до споживачів державних послуг;
- неякісні послуги;
- відсутність прозорості в діяльності органів державної влади;
- неефективне прийняття рішень [93].

Аналізуючи перелічені причини, можна побачити, що вони значною мірою пов'язані з відсутністю необхідного рівня культури спілкування у державних службовців, недостатньою підготовкою та перепідготовкою працівників установ публічної влади.

Для формування позитивного іміджу представника органу влади, як вважає науковець Н.Галайда, необхідно: підвищення ефективності діяльності державних службовців шляхом удосконалення методів кадрової роботи; впровадження етичних норм професійної діяльності, виконання професійних обов'язків в межах норм законодавства [96]. Грубі порушення закону тими, кому доручено його охороняти, перекреслюють всю масову офіційну риторику про демократизацію суспільного життя, орієнтацію суспільства на європейські цінності та дотримання прав людини.

У зв'язку з цим важливою є розробка *корпоративної ідентифікації* на рівні органів публічної влади, яка полягає у формуванні концепції, розробці та донесенні до внутрішньої та зовнішньої аудиторії місії, бачення та основних функцій органу публічної влади. Корпоративна ідентифікація – це зовнішній образ органу публічної влади в очах населення і працівників, який включає в себе характерний фірмовий дизайн, корпоративну філософію і корпоративну культуру.

Корпоративна ідентифікація органів публічної влади має сприяти формуванню довіри громадян до цих інституцій, плідній співпраці з іншими органами влади, громадськими організаціями, бізнес-структурами, залученню працівників, які ідентифікують себе з цією установою. Як правило, корпоративна ідентифікація включає три складові [316]:

- візуальна ідентифікація (логотип, кольори, дизайн фірмового бланка, уніформа тощо);
- корпоративна комунікація (піар, інформування громадян, повідомлення тощо);
- корпоративна поведінка (управлінська поведінка, внутрішні цінності, культура, норми, етика тощо).

Створення іміджу влади тісно пов'язане з фірмовим стилем. Тому фахівцям з комунікацій необхідно зосереджуватися не лише на тому, як сформулювати повідомлення та через які канали його транслювати, а й працювати з комунікацією внутрішньою. При підході до комунікації з цього боку завдання структурного підрозділу, який відповідає за комунікацію, істотно змінюються – згуртувати працівників органу публічної влади, щоб вони розуміли місію, цілі, цінності та процедури організації, тобто, створювали позитивну організаційну культуру.

Формування позитивного іміджу органу публічної влади та ефективне управління цим процесом підвищує рівень довіри до нього, його престиж, авторитет, а також сприяє мобілізації невикористаного потенціалу та ресурсних можливостей, створюючи основу для підвищення рівня ефективності та результативності роботи.

Заходи щодо створення іміджу владних структур не є ізольованими, а являють собою систему взаємоузгоджених комплексних і послідовних дій, які спрямовані на громадян, міжнародних партнерів, підвищуючи престиж самої влади як такої [118].

З метою кращого управління службовою поведінкою державних службовців керівникам органів публічної влади необхідно застосовувати соціально-психологічні та морально-етичні методи управління, які сприяють формуванню необхідної виробничої поведінки працівників відповідно до поставлених цілей.

Зміцненню професійних цінностей органів публічної влади сприяє використання соціально-психологічних методів, спрямованих на розвиток системи стимулювання високоморальної поведінки працівників, позитивної мотивації до сумлінної праці та виконання службового обов'язку. Соціально-психологічні методи можуть бути використані для вивчення та оцінки соціальних цінностей у поведінці державних службовців, їх етики, обмеження морального від аморального, законного та протиправного.

Морально-етичні методи ґрунтуються на апеляції до гідності, честі та совісті людини. Їх завданням є формування позитивного морально-психологічного середовища, сприятливого для вирішення поставлених завдань, та засвоєння працівниками органів публічної влади морально-етичних норм.

Досвід зарубіжних країн підтверджує, що вдосконалення функціонування адміністративного апарату можливе лише за умови реалізації на практиці норм і принципів управлінської етики. Тому утвердження основ професійної етики в органах публічної влади є вимогою часу, що зумовлено потребами демократизації публічного управління.

Отже, вважаємо за доцільне:

- розробити загальний кодекс честі державного службовця, який регулюватиме його поведінку у стосунках з колегами, фізичними та юридичними особами, зокрема представниками об'єднань громадян та окремими громадянами. Прийняття такого рекомендаційного кодексу для всіх органів виконавчої влади та його затвердження на відкритих і вільних зборах відповідних трудових колективів;

- посилити правову (кримінальну, адміністративну, дисциплінарну) відповідальність державних службовців усіх категорій за протиправні дії, порушення законодавства, Кодексу державного службовця, а також моральних норм. Необхідно виробити певні традиції, професійну культуру, яка змусить порушників усталених морально-правових норм самостійно залишити державну службу [12];

- запровадження норми робочого дня щодо запобігання та протидії корупції в органах публічної влади; має бути персональна та невідворотна відповідальність усіх державних службовців (насамперед керівного складу) за дії, що суперечать інтересам держави та ганьблять честь держслужбовець. Важливо мінімізувати безпосередні контакти державних службовців з отримувачами їхніх послуг шляхом створення та налагодження ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг (зокрема віртуальної реєстрації заяв про надання послуг);

- усунути існуючу практику прийому в органи публічної влади не за професійною ознакою, а за політичною приналежністю чи рівнем особистої лояльності до керівника чи іншими ознаками, що підриває довіру до публічної служби;

- призначати на посади в органи публічної влади виключно на конкурсній основі за результатами співбесіди, тестування з перевагою кандидата, який показав найкращі результати;

- запровадити систему управління якістю в діяльності органів публічної влади не на словах (або звітах), а по справам, що дозволить переорієнтувати їх діяльність і кожного державного службовця зокрема з виключного служіння державі на надання послуг юридичним та фізичним особам, тобто служіння суспільству;

- запровадити обов'язкове громадське обговорення найбільш значущих управлінських рішень, посилити відкритість і прозорість діяльності органів публічної влади;

- широке використання електронного контролю;
- усунути диспропорцію в рівні оплати праці на публічній службі та заробітній платі кваліфікованих працівників у приватному секторі, що стане стимулом для залучення на публічну службу висококваліфікованих фахівців та зможе запобігти відтоку професіоналів та забезпечити конкурентоспроможність публічної служби на ринку праці;
- здійснювати активну рекрутацію молодих фахівців (кращих випускників закладів вищої освіти) на публічну службу; вирішити питання щодо надання молодим державним службовцям довгострокових кредитів на будівництво чи придбання житла з мінімальним відсотком;
- здійснювати регулярний моніторинг кадрових процесів та кадровий аудит у системі публічної влади;
- постійно підвищувати рівень професійної компетентності державних службовців шляхом мотивованого підвищення кваліфікації та самоосвіти;
- здійснювати щоденні конструктивні комунікації з громадськістю, висвітлювати свою діяльність, вказувати на позитивні результати, недоліки, проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення за допомогою громадськості;
- включати навчальні курси, лекції, тематичні зустрічі, тренінги з іміджевих питань тощо.

Це далеко не всі можливі шляхи підвищення привабливості публічної служби, головне, щоб вона стала дійсно привабливою для молоді і спрямувати свою діяльність на задоволення потреб усього суспільства, забезпечити захист прав і свобод людини і громадянина, а також стати по-справжньому дієздатним і ефективним інструмент державної політики.

Позитивний імідж органу публічної влади не може формуватися спонтанно; над ним треба працювати щоденно й наполегливо. Це результат комплексної, виваженої діяльності, спрямованої на формування, підтримку та

зміцнення позитивної громадської думки. Важливо сформувати фундаментальний імідж державного службовця, який включає: визначення місії, довгострокових цілей, етичних принципів, стандартів поведінки та зовнішнього вигляду державного службовця; створення корпоративної, або організаційної, культури інституту публічної служби, тобто системи цінностей, ідей, звичаїв, поширених в організації для формування норм поведінки працівників; навчання державних службовців основам побудови успішного іміджу, а також основам ефективної комунікації.

Що стосується зовнішнього середовища, то необхідно проводити постійний регулярний моніторинг громадської думки щодо сприйняття іміджу державного службовця та публічної служби в цілому, використовуючи для цього весь арсенал соціологічних методів, як кількісних (опитування, аналіз медіа-контенту тощо) так і якісних (глибинні інтерв'ю, фокус-групи тощо) показників.

Важливу роль також відіграє ефективна взаємодія з незалежними ЗМІ на основі комунікаційної стратегії управління, що передбачає формування власного інформаційного потоку; ведення новин (інтерпретація, розстановка акцентів, підбір цитат, використання емоційних матеріалів); інформаційне партнерство. Вирішення проблем формування позитивного іміджу органу публічної влади можливе лише в рамках комплексу заходів щодо створення повноцінної системи зв'язків з громадськістю, а також зміни схем взаємодії зі ЗМІ. Основною метою заходів щодо формування позитивного іміджу органу публічної влади має стати створення більш адекватного, тобто значно складнішого, багатогранного, ніж стереотип чиновника, іміджу сучасного державного службовця. Формування позитивного іміджу органів публічної влади є одним із шляхів модернізації публічного управління та адміністрування.

3.3. Вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику

Під час будь-якої кризи чи трансформації, коли ступінь невизначеності високий, комунікаційні процеси піддаються випробуванню і стають важливою ланкою в управлінні щодо подолання кризових явищ. Ситуація з пандемією коронавірусу у світі, війна, яку веде російська федерація проти України, яскраво продемонстрували, що ефективні комунікаційні рішення є ключовими складовими успіху державних антикризових заходів. Неефективність каналів комунікації негативно впливає на рівень довіри населення до влади.

Дієвим, адекватним та комплексним інструментарієм публічного управління та адміністрування в умовах актуалізації нових викликів інформаційно-комунікаційного простору, який сприяє організації злагодженої взаємодії суб'єктів публічного управління та інститутів громадянського суспільства з метою досягнення мети встановлення, прогнозування та планування соціально-економічного розвитку держави, є стратегічні комунікації. Ряд концептуальних стратегічних документів розвитку держави визначає впровадження стратегічних комунікацій у системі державного управління як надзвичайно важливе та актуальне завдання.

У сучасному світі публічне управління та адміністрування перебувають під впливом двох основних чинників – глобальних змін і викликів та якості діяльності органів публічної влади, зокрема, щодо задоволення потреб громадян. Модернізація суспільства вимагає від держави пошуку такої системи управління, яка б відповідала потребам людини, що живе в комунікативному, швидкозмінному, складному суспільстві. І тут потрібне нове мислення, відкритість суспільству, чутливість до потреб громадян, комунікабельність, сучасне розуміння ефективного лідерства, актуальних викликів і загроз, мінімум правового насильства і максимум справедливості та

чесності. Уряди, вчені та суспільство сьогодні шукають ефективні стратегії управління в нестабільному світі.

Під *невизначеністю* розуміють стан розвитку певних подій у майбутньому, незнання та неможливість точного прогнозування основних подій і показників розвитку тих чи інших явищ [270]. В умовах глобалізації суверенна держава відкрита до викликів, якщо вона є конкурентоспроможною, бере активну участь у глобальних змінах, ініціює події в суспільному житті, науці, комунікації та міжнародних справах. Публічне управління та адміністрування в умовах невизначеності базується на знаннях, співпраці, лідерстві та інноваціях, ефективній комунікації з суспільством. Комунікативний процес виступає інструментом формування соціальних зв'язків, передбачених стратегічними планами публічного управління від уряду до регіонального та місцевого рівнів, і завершується етапом реалізації державних програм.

У площині комунікаційного підходу органи публічної влади здійснюють інформаційні, планові, дискусійні, пропагандистські та інші дії, які сприяють досягненню цілей національних стратегій, розширюють можливості громадян брати участь у прийнятті громадських та управлінських рішень, формують адекватну поведінку населення, ефективне партнерство, розуміння цінностей суспільних зв'язків тощо.

Одним із важливих моментів будь-якої комунікаційної стратегії є етап “вивчення та врахування досвіду”: аналіз подій і суспільної реакції на них, аналіз ефективності прийнятих рішень з метою уникнення подібних помилок у майбутньому тощо.

Обов'язок будь-якої влади – пояснювати громадянам, що вона робить і чому відповідно до принципів відкритості та прозорості, а також масштабам кризових явищ, таких як пандемії, воєнний стан тощо, такий підхід набуває першорядного значення. Чіткість, послідовність, ефективність і прозорість є

ключовими компонентами успішної комунікації в будь-якій кризі чи ситуації невизначеності.

Оцінка ефективності комунікації визначається інформаційною задоволеністю населення. Дослідження інформаційної задоволеності відбувається через такі показники:

- достатність інформації, що поширюється органами публічної влади в контексті інформації про: події, управлінські рішення, ризики для населення і держави зокрема;
- ефективність роботи з населенням органів публічної влади та їх відкритість до діалогу з громадою в умовах пандемії, воєнного стану тощо через оприлюднення переліку центральних та місцевих органів виконавчої влади, опису їх функцій та повноважень щодо інформування населення про окремі питання;
- доцільність застосування каналів зв'язку, за якими має надходити інформація від органів публічної влади, їх зручність використання для населення;
- ефективність форм надання інформації, її доступність через канали зв'язку, які визначені органами публічної влади;
- ефективність технологій, методів, способів передачі інформації, які використовуються респондентами під час пандемії, воєнного стану, інших ситуацій невизначеності.

На нашу думку, можна виокремити традиційні і інноваційні канали комунікації влади із громадськістю і іншими стейкхолдерами.

До *традиційних комунікаційних каналів*, якими користуються органи публічної влади в Україні, належать: сайти установ публічної влади, періодичні видання, телебачення, електронна пошта, особисті зустрічі тощо. У період пандемії коронавірусу значно зросла роль таких *нових каналів комунікації*, а саме: соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube),

комунікаційні платформи (Skype, Zoom, Microsoft Teams), месенджери (WhatsApp, Telegram, Viber), Дія. Урядовий канал, мобільні телефони тощо.

Так, сьогодні Інтернет-портали, сайти органів публічної влади, офіційні сторінки державних структур у соціальних мережах; прес-релізи та коментарі для ЗМІ; інформаційні бюлетені; повідомлення (пости) у соціальних мережах, брифінги, відеоматеріали – СМС-повідомлення, опитування тощо є каналами комунікації між владою та населенням. Кожен з цих каналів має певні особливості у формах подання інформації та сприйнятті зручності інформації про події, управлінські рішення та ризики, що створює комунікаційний шум, який знижує довіру населення до влади як джерела достовірної інформації та актуалізує проблему частоти отримання суперечливих повідомлень від влади під час пандемій, в умовах воєнного стану, а також браку інформації.

Невід’ємною частиною урядових планів виходу з кризи та стабілізації ситуації є комунікаційні стратегії, які дозволяють перетворити ідеї на конкретні дії. Комунікаційні стратегії мають розроблятися заздалегідь, щоб мати можливість розглянути можливі сценарії, детальні цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення, інструменти або канали та плани дій.

Розумна та продумана комунікація в умовах невизначеності може допомогти державним службовцям запобігти неефективним, спричиненим страхом і потенційно руйнівним суспільним реакціям на великі кризи, такі як пандемії, війни, техногенні аварії тощо. Крім того, відповідні процедури інформування про ризики допомагають зміцнити довіру та впевненість, що є життєво важливим у часи кризи.

Органи публічної влади мають заздалегідь планувати підготовку до будь-яких інцидентів у ризик-менеджерів, державних і медичних працівників, представників ЗМІ, лікарів і персоналу лікарень для вирішення проблем управління в умовах таких криз.

Парадоксально, але зростання потреби в інформаційній безпеці публічного управління створює ще більше невизначеності у свідомості

громадян. Багато сигналів “висять” і не доходять до споживача або не викликають певної реакції, на яку розраховували органи публічної влади. Отже, стартовим механізмом публічного управління мають бути не сигнали та факти, а сенси та ідеї. Частота використання джерел інформації показує співвідношення між показниками сприйняття адекватності та ефективності отриманої інформації та її джерел.

Органам публічної влади необхідно чітко орієнтуватися на різні групи населення за віком, статтю, соціальним статусом та інтересами, щоб використовувати найбільш ефективні інструменти взаємодії в медіапросторі. Як показав за нашими спостереженнями аналіз подій, в умовах невизначеності, спричинених пандемією, воєнним станом, техногенними аваріями тощо, комунікаційні цілі у взаємодії влади та населення зміщуються до супутніх заходів зі стримування негативних емоцій та запобігання поширенню масової паніки. При цьому цілісність інформаційного сприйняття громадськістю подій, що відбуваються, частково забезпечується через ЗМІ.

Так, Європейська комісія в документі “Багатовимірний підхід до дезінформації. Звіт незалежної групи високого рівня про фальшиві новини і дезінформацію в Інтернеті”) наголосила на необхідності глобального багатовимірного підходу, що базується на п’яти основних сферах сучасної публічної комунікаційної політики:

- підвищити прозорість онлайн-новин, включаючи адекватне та конфіденційне поширення даних про системи, які дозволяють їх поширення в Інтернеті;
- сприяти підвищенню медіа та інформаційної грамотності для протидії дезінформації та допомоги користувачам орієнтуватися в середовищі цифрових медіа;
- розробити інструменти, які дозволяють користувачам та журналістам вирішувати проблеми, пов’язані з поширенням дезінформації, та сприяють

позитивній взаємодії, враховуючи темпи розвитку сучасних інформаційних технологій;

- забезпечити різноманітність та сталість екосистеми засобів масової інформації;

- сприяти подальшим дослідженням впливу дезінформації для оцінки заходів, вжитих різними суб'єктами, і постійного коригування необхідних реакцій на такі виклики [337].

Органи публічної влади зобов'язані чітко взаємодіяти з громадськістю та координувати висвітлення подій у засобах масової інформації з метою недопущення дезінформації та подання недостовірної інформації для створення агітаційно-протестних настроїв у суспільстві. Розбиваючи кризу на фази, державні органи можуть прогнозувати реальні інформаційні потреби населення, зацікавлених сторін і ЗМІ в умовах невизначеності. Кожна фаза розвитку кризи повинна мати свої унікальні інформаційно-комунікаційні рішення та стратегії.

Важливо враховувати, що особливостями комунікацій в умовах невизначеності є: унікальність кризової ситуації; використання набору методів і технологій для збору, аналізу та поширення точної та своєчасної інформації через традиційні та нові канали зв'язку; залежно від типу кризи, вона може мати численні та системні наслідки для кожного; вжиття систематичних і постійних заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям.

Комунікаційна стратегія має включати такі складові: план; форми і методи її реалізації; поведінкові моделі (паттерни поведінки) прямих стейкхолдерів; позиції щодо інших стейкхолдерів, опосередковано зацікавлених у подоланні кризи; перспективи розвитку подій в умовах кризи, результати. Так, на думку Р. Брукса, комунікація стає стратегічною, коли вона “спрямована на досягнення довгострокових (стратегічних) цілей” і відповідає таким умовам:

- сфера комунікаційної діяльності орієнтована на різноманітні аудиторії (а не на загальну чи конкретну);
- комунікації здійснюються безперервно (а не дискретно);
- комунікація зорієнтована на реципієнта або адаптована до аудиторії;
- повідомлення та дії відповідають політичним цілям [335].

Визначення та розробка комунікаційних стратегій в умовах невизначеності і ризику комунікації є першочерговим завданням для якнайшвидшого прийняття рішень та мобілізації ресурсів для подолання кризової ситуації.

Експерти [354] виділяють три кризові комунікаційні стратегії, які відповідають основним етапам кризи, а саме:

1. *Передкризова стратегія*: аналіз та ідентифікація можливих подій, розробка стратегії та плану кризових комунікацій, створення довіри та побудова довірчих відносин із зацікавленими сторонами, ЗМІ та лідерами громадської думки.

2. *Кризова стратегія*: швидке реагування на кризу, управління порядком денним, взаємодія з громадськістю, бізнесом, ЗМІ, надання достовірної та точної інформації, постійний моніторинг інформаційного поля, своєчасне реагування на недостовірні повідомлення.

3. *Посткризова стратегія*: аналіз роботи щодо виходу з кризи та ефективності прийнятих управлінських рішень, доведення до громадськості інформації про вжиті заходи, складання критичного звіту про набутий досвід, внесення коректив у стратегії та плани для реагування на кризи в майбутньому. Як зазначалося, кожна криза унікальна по-своєму і розвивається поетапно, і, відповідно, комунікація повинна розвиватися паралельно в тандемі.

На основі проведеного нами дослідження та аналізу наукової літератури вважаємо за доцільне запропонувати наступну комунікаційну модель органів

публічної влади в умовах невизначеності, яка має складатися з чотирьох фаз, а саме:

1) *Передкризова фаза*. На цьому етапі органи публічної влади мають орієнтуватися у видах катастроф, наслідки яких доведеться усувати.

2) *Початкова фаза*. На початковому етапі кризи чи надзвичайної ситуації люди потребують інформації, своєчасних і точних фактів про те, що сталося, де і що використовується владою для подолання кризової ситуації; що їм безпосередньо робити. Представники органів публічної влади мають розуміти, що населення сумніватиметься в масштабах кризи, безпосередності загрози для них та їхніх сімей, тривалості загрози та у діях тих посадових осіб, які прийматимуть управлінські рішення щодо подолання кризи. Тому комунікатори від влади мають бути готові відповісти на ці запитання якомога швидше та повніше. Простота, достовірність, послідовність та швидкість надання такої інформації формує довіру до влади та не створює додаткових перешкод її представникам для швидкого подолання кризової ситуації. Початкова фаза кризи також характеризується плутаниною в інформаційних потоках та підвищеним інтересом ЗМІ, які часто нехтують перевіркою її достовірності, щоб швидко донести інформацію до населення. Тому інформація зазвичай стає неповною, а факти – суперечливими. Важливо усвідомлювати, що інформація зі ЗМІ та інших установ і організацій, навіть всередині однієї організації, може бути недостовірною. Тому на початковому етапі кризи існує загроза втрати довіри до органів публічної влади та репутації її представників, що потребує розробки ефективної комунікаційної стратегії з урахуванням вищезазначених ризиків.

3) *Кризова фаза*. З розвитком кризи можна очікувати стійкого інтересу та пильної уваги населення до повідомлень ЗМІ. Неочікуваний розвиток подій, чутки чи дезінформація створюють додаткові вимоги до комунікації між державними органами та ЗМІ. Різноманітні “експерти”, “професіонали” та інші особи, не пов’язані з організаціями та установами, безпосередньо

відповідальними за вихід із кризи та публічно коментуючи ті чи інші питання в засобах масової інформації, не мають подавати суперечливих повідомлень чи неправильного тлумачення управлінських рішень. Контроль за інформацією, що подається ЗМІ на етапі кризи, є доречним і виправданим заходом з боку органів державної влади.

4) *Посткризова фаза*. Цей етап характеризується зниженням інтересу населення до ЗМІ. Органи публічної влади мають інформувати населення про наслідки, результати та “уроки”, які необхідно винести, щоб розробити превентивні заходи, які б унеможливили повторення цього в майбутньому.

Така модель комунікації в умовах невизначеності, на нашу думку, дозволить органам публічної влади передбачати інформаційні потреби громадськості, зацікавлених сторін та ЗМІ, для їх успішної взаємодії. Кожна фаза має унікальні інформаційні та комунікаційні рішення, і тривалість кризи впливатиме на інтенсивність та зміст комунікації в умовах ризику.

Окрім того, слід зазначити, що аналіз реальних подій військового протистояння між Україною та росією дозволяє визначити основні ознаки та умови сучасної інформаційної війни, а саме:

- наявність єдиного центру, який планує, організовує та контролює агресивні дії в усіх сферах життя суспільства та держави, проти яких здійснюється агресія;

- поєднання традиційної та нетрадиційної війни та широкого кола учасників війни (збройні сили держави, терористи, найманці, бандформування, а також журналісти, дипломати, економісти, IT-фахівці тощо);

- спрямованість на боротьбу за свідомість людей, де основними учасниками інформаційного протистояння є телебачення, Інтернет, соціальні мережі, інші ЗМІ;

- боротьба в усіх сферах життя людини, суспільства і держави (через спілкування з родичами, колегами, діловими партнерами тощо, які

проживають на території країни-агресора; через рекламні повідомлення; символіку).

Характерними рисами інформаційної війни росії проти України також є:

- залучення або використання в цілях держави-агресора окремих осіб, груп, організацій і партій, їх можливостей шляхом відкритого та/або прихованого маніпулювання їхніми поглядами та переконаннями;

- розгортання та проведення широкої інформаційної війни та психологічної та ідеологічної атаки проти власного населення та особового складу власних збройних сил, проти міжнародної спільноти з метою введення в оману щодо справжніх намірів агресора (відверта маніпуляція, дезінформація), брехлива і дещо одноманітна “геббельсівська” пропаганда);

- створення сепаратистських рухів у державі, проти якої вчиняється агресія, на політичному, етнічному чи релігійному ґрунті;

- проникнення розвідки в усі сфери діяльності держави, проти якої здійснюється агресія (як військову, так і державну), розгортання широкої агентурної мережі, підкуп державних службовців та окремих політиків;

- вплив (руйнування) на фінансово-енергетичну систему, на промислові об’єкти (особливо військово-промислового комплексу) з метою дестабілізації та припинення їх функціонування та розвитку;

- ведення торговельних воєн шляхом припинення транзиту, запровадження підвищених тарифів або заборони імпорту товарів і недопущення їх на власні ринки з держави, з якою ведеться війна;

- розповсюдження зброї та боєприпасів у районах із сепаратистськими настроями;

- створення або використання сприятливої політичної ситуації для початку прихованих бойових дій з метою захоплення з найменшими втратами частини території держави, проти якої вчиняється агресія;

- централізоване управління як збройними силами, так і незаконними збройними формуваннями, сепаратистами, терористами, бойовиками, диверсійно-розвідувальними групами;
- проведення плебісциту чи референдуму на тимчасово окупованих територіях для виправдання “етнічної” агресії з псевдометою захисту інтересів певних груп (іншої національності чи віросповідання);
- блокування або порушення зв’язку;
- залякування (поширення неправдивої інформації, вчинення кримінальних правопорушень, руйнування інфраструктури населених пунктів тощо) мирного населення країни, проти якої вчиняється агресія, з метою створення паніки та втрати віри у перемогу;
- вивезення з окупованої території матеріальних цінностей, сировини, енергоносіїв та мирного населення (переважно дітей) з псевдометою захисту від військових дій;
- створення підконтрольних державі-агресору органів публічного управління на тимчасово окупованих територіях;
- використання політичного, дипломатичного, економічного, інформаційного, релігійного та інших видів невійськового потенціалу країни-агресора в усіх сферах життя людини, суспільства та країни, проти якої вчиняється агресія.

Сучасна російсько-українська війна – це сукупність тісно пов’язаних між собою напрямів протистояння: військового, економічного, соціального, інформаційного, дипломатичного, торговельного, науково-технічного тощо. З огляду на те, що держава, яка стримує агресію, є як суб’єктом, так і об’єкт такої війни, дії на всіх її напрямках мають бути підпорядковані єдиній меті протистояння державі-агресору та централізовані в усіх сферах. Термін “стратегічні комунікації” сьогодні стає предметом дискусії у сфері інформаційної політики держави у форматі протидії комплексу загроз з боку росії, насамперед їх інформаційно-психологічній складовій.

Дослідження моделей комунікаційних стратегій організацій, зокрема, органів державної влади, що існують на сьогодні в науковій та фаховій літературі (С. Богданов, Е. Гольдман, С. Дацюк, Т. Кумбс та ін.), дозволило визначити дев'ять критеріїв їх застосування, а саме:

- *відкритість* (невідкладне оприлюднення всієї наявної інформації щодо інциденту для найбільшого охоплення зацікавлених сторін та створення максимально прозорого середовища для об'єктивного висвітлення подій, що відбуваються з метою створення атмосфери довіри в суспільстві);

- *формування плану заходів* (максимальне залучення представників ЗМІ та незалежних експертів до фіксації подій для об'єктивного висвітлення та складання програми антикризового реагування органів публічної влади);

- *актуальність* (усвідомлення та доведення до зацікавлених осіб об'єктивних причин виникнення проблемних ситуацій, їх можливого деструктивного перебігу та несприятливих наслідків);

- *наявність дієвої нормативно-правової бази* (вся інформація, яка офіційно оприлюднюється представниками органів публічної влади, обов'язково має базуватися на чинних нормативно-правових актах, у тому числі під час брифінгів для представників ЗМІ);

- *соціально-економічні наслідки кризових явищ* (представники органів публічної влади мають бути готові до обговорення та надання гарантій населенню, у тому числі представникам бізнесу, щодо відшкодування майнових збитків, завданих внаслідок триваючих кризових ситуацій. Населення та бізнес не мають відчувати відокремленість від органів влади у питаннях відшкодування збитків, завданих певними кризовими ситуаціями);

- *компетентність і повноваження щодо оприлюднення інформації широким колам громадськості* (з метою запобігання поширенню суперечливої, неповної, недостовірної інформації органи влади мають чітко визначити “рупора” офіційного інформаційного висвітлення конфліктних або

кризових подій, що відбуваються, в межах функціональних повноважень органів публічної влади);

- *координація інформаційних потоків для висвітлення кризових ситуацій* (влада зобов'язана чітко взаємодіяти зі ЗМІ та координувати висвітлення подій у ЗМІ з метою запобігання дезінформації, подачі неправдивої та викривленої інформації на користь певних деструктивних інтересів чи створенню агітації та протестних настроїв у суспільстві. Органам публічної влади необхідно чітко орієнтуватися на різні групи населення за віком, статтю, соціальним статусом та інтересами з метою використання найбільш ефективних інструментів взаємодії в медіапросторі);

- *громадська думка* (керівникам органів публічної влади необхідно чітко визначити як формальних, так і неформальних лідерів, які впливатимуть на формування громадської думки. Рекомендується залучати до брифінгів визнаних експертів у сфері управління та вирішення конфліктів, звертаючись як до внутрішньої, так і до зовнішньої аудиторії з метою з'ясування сутності та змісту кризової ситуації, наслідків латентного перебігу конфліктів і переваг перебігу конфліктів, вирішення криз для суспільства);

- *врахування соціокультурних, вікових, демографічних особливостей аудиторії, умовної варіативності комунікаційних стратегій органів публічної влади відповідно до цих характеристик* (у роботі з населенням необхідно вести діалог з урахуванням традицій і менталітету, віку і статі, соціального статусу певних груп населення через різне сприйняття офіційної інформації з метою зниження негативних настроїв).

Слід зазначити, що теоретичною та практичною основою для України є, насамперед, досвід США. З початку XXI століття використання інформації для впливу на хід військового конфлікту стало одним із ключових напрямків у роботі Міністерства оборони США. На думку американських військових експертів, при грамотно побудованій роботі в Інтернеті, зі ЗМІ та іншими

джерелами інформації можна перемогти практично в будь-якому збройному конфлікті [8].

Досліджуючи питання стратегічних комунікацій в українському законодавстві, О. Кушнір наголошує, що в сучасній практиці публічного управління “стратегічні комунікації” переважно розглядаються з позицій національної безпеки [116]. Зокрема, визначення цього поняття у Воєнній доктрині України, затвердженій Указом Президента України від 02 вересня 2015 року № 555 (втратив чинність), дається як “узгоджене та належне використання можливостей зв’язку держави – публічна дипломатія, PR, військові відносини, інформаційно-психологічні заходи, спрямовані на просування державних цілей” [239]. У 2015 році було підписано дорожню карту Програми партнерства зі стратегічних комунікацій Україна-НАТО.

У Стратегії воєнної безпеки України “Воєнна безпека – комплексна оборона”, затвердженій Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021, проголошено, що “досягнення цілей державної політики у воєнній сфері, обороні та військовому будівництві, з урахуванням умов та обмежень, здійснюватиметься шляхом формування та реалізації ефективної військової політики, яка базуватиметься, зокрема, на стратегічних комунікаціях та інформаційній політиці у військовій сфері, обороні та військовому будівництві, європейській та євроатлантичній інтеграції України” [308].

Багато дослідників розглядають “стратегічні комунікації” як системні комунікації, спрямовані на встановлення зв’язків і стосунків між владою і суспільством, між державами, між громадянами з метою досягнення поставленої мети шляхом використання узгоджених програм, планів, тем, повідомлень (повідомлення), слова, зображення та інші форми сигналів чи участі тощо, здатні інформувати, впливати чи переконувати цільову аудиторію (всередині держави, іноземну аудиторію, дисидентів) підтримувати національні цілі [188].

Основою комунікаційних стратегій, зокрема, в умовах війни, є такі положення:

1. Інформування, вплив і переконання для просування інтересів і цілей державної політики.

2. Цілі мають бути чіткими та зрозумілими, оскільки це впливає на те, яку поведінку, дії чи ставлення ми маємо намір досягти від цільової аудиторії в інтересах національної політики.

3. Координація та деконфліктність для уникнення ситуацій, коли інформаційна діяльність одних структур (державних військово-цивільних, громадських, зокрема ЗМІ, громадських активістів тощо) призводить до ускладнення (або неможливості) інформаційної діяльності інших структур. Це відбувається за відсутності узгодженості на рівні структур і неузгодженості на рівні повідомлень (власне їх змісту), що може призвести до вкрай негативних наслідків.

4. “Комунікація через дії” та скорочення розриву в побудові сказав – зроби. Дії (поведінка, заходи, конкретні справи, політика) набагато важливіші за слова, що є загальною базовою позицією ефективних стратегічних комунікацій [338].

Сьогодні першочерговою проблемою публічних стратегічних комунікацій є проблема ефективної координації суб’єктів комунікацій у багаторівневих системах зі своєю ієрархією, системою прийняття рішень, традиціями і навіть цілями. І головним завданням держави в умовах російсько-українського військового протистояння та на перспективу є забезпечення єдності дій цих структур у рамках єдиного вектору діяльності.

Ця координація має включати як загальну практичну координацію дій, так і створення єдиної системи єдиних повідомлень, які не суперечать одне одному. Головне завдання – провести реальний аудит дієздатності органів публічної влади та зрозуміти, як ця система має виглядати в конкретних політико-адміністративних умовах. Останнє вкрай важко ігнорувати, оскільки

характер публічного управління, політико-адміністративна культура, політична модель держави суттєво впливають на забезпечення системної взаємодії органів влади, щоб замість “перетягування канату” вони працювали разом, особливо в умовах воєнного часу. Отже, слід чітко розуміти, що на інструментальному рівні ефективна система стратегічних комунікацій – це, насамперед, однозначна формалізована модель взаємодії підрозділів, їх оперативної координації для встановлення певного наративу. Остання формується не лише самою державою, а й у тісному зв’язку з широким колом представників суспільства: військовослужбовцями, науковцями, експертами, громадськими активістами тощо. Тому питання побудови системи стратегічних комунікацій є предметом узгодження.

Проблема підготовки фахівців з окремих складових стратегічних комунікацій (публічна дипломатія, інформаційно-психологічні операції, військово-громадські зв’язки тощо) і, що не менш важливо, фахівців, здатних розробляти плани стратегічних комунікацій та ефективно їх реалізовувати, залишається складною та неоднозначною проблемою. Останнє потребує достатньо глибоких знань не лише специфіки кожного окремого елемента стратегічних комунікацій, а й публічного управління загалом, механізмів координації державних інституцій, уміння налагоджувати ефективні відносини з недержавними акторами.

Тому найближчим часом ключовими питаннями розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні будуть налагодження ефективної координації, розробка цілісного бачення концепції стратегічних комунікацій, створення повноцінного та довготривалого механізм підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій в Україні, розробка їх чіткого та ефективного регламенту для практичного використання органами публічної влади в інтересах національної безпеки.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано, що розвиток сфери публічних комунікацій сьогодні відбувається на фоні нового осмислення комунікацій у публічному управлінні на підставі нових концепцій: “нового публічного управління” (New Public Management), “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого управління” (Network model of Government), “антикризового публічного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “доброго уряду” (Good Governance – управління якістю), “відкритого уряду” (Open Government Partnership) тощо. Для розуміння сутності і характеру комунікації в публічному управлінні та адмініструванні застосовується міждисциплінарне поняття *Government Relations (GR-управління)*, що уявляє собою систему технологій ефективної політичної комунікації цільових аудиторій з органами публічної влади і виступає інструментом “зворотного зв’язку”, який дозволяє донести запити цільових груп до влади, ефективно позиціонувати їх у публічному просторі та забезпечити баланс інтересів при прийнятті державно-управлінських рішень.

Доведено, що імідж органів публічної влади є одним із пріоритетів комунікаційної діяльності держави. Завдання побудови їхнього іміджу набуває особливої актуальності у зв’язку із зростанням технічних можливостей ЗМІ та інших інформаційно-комунікаційних технологій передачі інформації. Саме ЗМІ формують сприйняття населенням органів публічної влади та формують уявлення про їх проблеми, які загрожують сталому розвитку суспільства. Тому сьогодні є необхідним наукове осмислення процесів конструювання іміджу органів публічного управління через механізми комунікації з метою їх позитивного застосування як інструменту регулювання на державному рівні. Доведено, що основною метою заходів щодо формування позитивного іміджу органу публічної влади має стати

створення більш адекватного, тобто значно складнішого, багатогранного, ніж стереотип чиновника, іміджу сучасного державного службовця.

Сформовано рекомендації щодо вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади комунікації та комунікаційного процесу у публічному управлінні та адмініструванні, уточнено зміст понять “комунікації у публічному управлінні”, “комунікаційний процес у публічному управлінні” і запропоновано авторську інтерпретацію поняття “комунікаційні стратегії у публічному управлінні”. Аналіз сучасних підходів до комунікації та комунікативної діяльності надав можливість підтвердити, що комунікацію в публічному управлінні та адмініструванні доцільно розглядати насамперед із застосуванням *технологічного, процесного підходів*, а також через призму діяльності як такої (*діяльнісного підходу*) та її *системності* (включаючи низку елементів комунікаційних моделей управління, політичної комунікації, психологічної комунікації, маніпулювання) з урахуванням законодавчих актів та внутрішньо організаційної діяльності. Під комунікацією в публічному управлінні розуміється специфічна діяльність органів публічної влади на різних рівнях владних повноважень, яка включає такі всеохоплюючі сфери, а саме: *стратегічні комунікації*, які розглядаються як система національної безпеки і оборони і як зовнішня політика держави, система стратегічного публічного управління, публічна політика в цілому, а також бізнес-середовище; *кризові комунікації*; *міжособистісні комунікації*; *масові комунікації*.

Уточнено, що *комунікаційний процес у публічному управлінні та адмініструванні* – це складова публічно-управлінського процесу, управлінської діяльності, особливий вид державної діяльності, в ході якої відбувається обмін інформацією між двома або більше учасниками комунікації з метою досягнення соціальної єдності при збереженні індивідуальних інтересів кожного. Важливою характеристикою комунікацій у публічному управлінні та адміністрування в стратегічному аспекті, є

узгодженість та координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу, що передбачає наявність єдиного центру розробки цілей і стратегій, а також синхронізація дій всіх інститутів публічної влади, здійснення постійних комунікацій органів публічної влади з цільовими аудиторіями з метою зміцнення або збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, планів і програм.

Дослідження проблемного поля формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні, аналіз нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення комунікацій в Україні дозволило сформулювати авторське визначення поняття “комунікаційні стратегії у публічному управлінні та адмініструванні”: *це концепція, програма, загальний курс суб'єкта управління для визначення та досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління; перспективна комунікаційна політика держави, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей в діяльності органів публічної влади.*

Стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні полягає в тому, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби, які дозволяють поступово та системно впливати на переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

2. Проаналізовано сучасні технології розробки та реалізації комунікаційних стратегій Верховної Ради України, Міністерства освіти і науки України, Стратегії здійснення інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства Фінансів України, Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, що дозволило прийти до висновку, що незважаючи на розгалужену структуру каналів комунікації, в системі органів державної влади на сьогодні відсутній єдиний

стандарт присутності інформації щодо їхньої діяльності в медійному просторі. Інформація спрямована переважно на вузьку аудиторію, а саме – державних службовців, експертів та журналістів, професійна діяльність яких вимагає відстеження останніх новин щодо діяльності публічної влади. Це пояснюється відсутністю достатнього фінансування національних комунікаційних кампаній, які здійснюються комунікаційними підрозділами органів державної влади та браком фахівців із комунікацій.

У результаті аналізу стану і проблем комунікації визначено системні проблеми в діяльності органів публічної влади, які не дають змоги підвищувати ефективність їх зусиль. Доведено, що на позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формується українськими засобами масової інформації та цільовими аудиторіями, але і інформаційні повідомлення російської пропаганди. Сформульовано вимоги до комунікаційних стратегій органів публічної влади та чинники які можуть негативно впливати на їх реалізацію.

Доведено, що стратегічний аспект комунікації в публічному управлінні та адмініструванні, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками, які передусім впливають на вибір цілей і напрямків комунікаційної діяльності органу влади, а відтак визначають цей вибір. Сутність взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем полягає в забезпеченні ефективної державної політики, адаптації державних реформ і змін, які впроваджуються у життя, до можливих майбутніх змін зовнішнього середовища. Досягнення цих завдань неможливо без підвищення рівня довіри і іміджу органів публічної влади серед громадян; підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються в них; забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття управлінських рішень та встановлення зворотного зв'язку; удосконалення співпраці з національними і міжнародними ЗМІ; посилення присутності органів публічної влади на міжнародному рівні;

оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах публічної влади.

3. Визначено місце та роль комунікацій у діяльності керівників органів публічної влади; визначено набір компетентностей фахівців, відповідальних за розробку і реалізацію комунікаційних стратегій в органах публічної влади. Доведено, що актуальним у діяльності керівників органів державної влади є зміщення акцентів на формування у них системного мислення та оволодіння технологіями управління інформаційно-комунікаційними процесами, що сприятимуть не лише підвищенню ефективності управлінської діяльності, а й розкриттю особистісного потенціалу, що дозволить знизити рівень дистанційованості громадян від процесу прийняття управлінських рішень, сформувати систему взаємодії між органами державної влади, представниками громадянського суспільства, бізнесу, засобами масової інформації, засновану на принципах діалогу.

4. Запропоновано методичні підходи до вдосконалення комунікації у публічному управлінні та адмініструванні як стратегії реформування органів публічної влади; досліджено комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління.

Обґрунтовано, що розвиток сфери публічних комунікацій сьогодні має відбуватися на фоні нового осмислення комунікацій у публічному управлінні на підставі нових концепцій: “нового публічного управління” (New Public Management), “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого управління” (Network model of Government), “антикризового публічного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “доброго уряду” (Good Governance – управління якістю), “відкритого уряду” (Open Government Partnership) тощо. Актуальним для розуміння сутності і характеру комунікації в публічному управлінні та адмініструванні стає застосування основ Government Relations (GR-управління), що уявляють собою систему технологій ефективної політичної комунікації цільових аудиторій з органами

публічної влади і виступають інструментом “зворотного зв’язку”, який дозволяє донести запити цільових груп до влади, ефективно позиціонувати їх у публічному просторі та забезпечити баланс інтересів при прийнятті державно-управлінських рішень.

Обґрунтовано, що імідж органів публічної влади є одним із пріоритетів комунікаційної діяльності держави. Завдання побудови позитивного іміджу набуває особливої актуальності у зв’язку із зростанням технічних можливостей ЗМІ та інших інформаційно-комунікаційних технологій передачі інформації. Саме ЗМІ формують сприйняття населенням органів публічної влади та формують уявлення про проблеми в їхній діяльності, які можуть загрожувати сталому розвитку суспільства. Тому сьогодні є необхідним наукове осмислення процесів конструювання іміджу органів публічного управління через механізми комунікації з метою їх позитивного застосування як інструменту регулювання на державному рівні. Доведено, що основною метою заходів щодо формування позитивного іміджу органу публічної влади має стати створення більш адекватного, тобто значно складнішого, багатогранного, ніж стереотип чиновника, іміджу сучасного державного службовця.

5. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління в умовах невизначеності і ризику. Визначено показники, через які має відбуватися оцінка ефективності комунікації. Інтегральним показником виступає *рівень інформаційної задоволеності населення*. Доведено, що особливостями комунікацій в умовах невизначеності є: унікальність кризової ситуації; використання набору методів і технологій для збору, аналізу та поширення точної та своєчасної інформації через традиційні та нові канали зв’язку; залежно від типу кризи, вона може мати численні та системні наслідки для кожного громадянина і держав в цілому; вжиття систематичних і постійних заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям.

На основі аналізу наукових джерел запропоновано комунікаційну модель для органів публічної влади в умовах невизначеності яка складається із чотирьох фаз: *передкризової, початкової, кризової, посткризової*. Така модель комунікації в умовах невизначеності дозволить органам публічної влади передбачати інформаційні потреби громадськості, зацікавлених сторін та ЗМІ, для їх успішної взаємодії. Кожна фаза має унікальні інформаційні та комунікаційні рішення, і тривалість кризи впливатиме на інтенсивність та зміст комунікації в умовах ризику. Обґрунтовано, що для реалізації цієї моделі, зокрема, і для розробки і реалізації комунікаційних стратегій в цілому в Україні сьогодні існує проблема підготовки фахівців з окремих складових стратегічних комунікацій (публічна дипломатія, інформаційно-психологічні операції, військово-громадські зв'язки тощо) і, що не менш важливо, фахівців, здатних розробляти плани комунікаційних стратегій та ефективно їх реалізовувати. Останнє потребує достатньо глибоких знань не лише специфіки кожного окремого елемента стратегічних комунікацій, а й публічного управління загалом, механізмів координації державних інституцій, уміння налагоджувати ефективні відносини з недержавними акторами.

Тому найближчим часом ключовими питаннями розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні будуть налагодження ефективної координації, розробка цілісного бачення концепції стратегічних комунікацій, створення повноцінного та довготривалого механізм підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій в Україні, розробка їх чіткого та ефективного регламенту для практичного використання органами публічної влади в інтересах національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Державне управління та виконавча влада: зміст і співвідношення. Вісник державної служби України, 2004. №1. С. 13-16.
2. Аналітичний портал: Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/13/novyna/suspilstvo/ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-zsu-ta-prezydentu-opytuvannya>
3. Андреев Д. Взаємодія влади та громадськості: механізми соціально-правової комунікації : монографія. К. : Вид-во ТОВ “Друкарня “Бізнесполіграф”, 2013. 334 с.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. 1989. 519 с.
5. Атаманчук Г. Теорія і механізми сучасного державного управління: підручник. 2010. 525 с.
6. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
7. Бистрицький Є. Комунікація та довгоочікуване щастя реформ. URL: <http://bystrytsky.org/reform15.htm>
8. Баровська А. В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. Стратегічні пріоритети : науково-аналітичний щоквартальний збірник. Серія “Політика”. 2015. №1 (34). С.147-152.
9. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования: переклад з англ. 2004. 788 с.
10. Бухтатий О. Політико-філософська рефлексія права на свободу інформації як конституційно-правові основи державного управління в поглядах українських мислителів, політиків та науковців. Аналітика і влада. 2014. №9. С.166-173.

11. Бухтатий О., Радченко О. Механізми та моделі формування і реалізації новітньої державної комунікативної політики в Україні. Аналітика і влада. 2014. №10. С.58-67.
12. Бухтатий О. Публічна комунікація та демократія : монографія. LAP “LAMBERT “Akademic Publishing”, 2018. 210 с.
13. Бухтатий О. Публічні комунікації демократичної держави : монографія. Дніпро : Журфонд, 2018. С.297.
14. Бухтатий О. Питання інформаційної функції держави у працях давньогрецьких філософів. Публічне управління: теорія та практика, 2013. №3. С.88-96.
15. Вебер М. Вибрані твори. Переклад з нім. 1990. 562 с.
16. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007. 1736 с.
17. Вимоги до створення (модернізації) офіційних веб-сайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади : Постанова КМУ від 12.06.2019 №493. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF>
18. Гавриленко І.І. Геополітичний вимір публічної дипломатії США. Міжнародні відносини. Серія “Політичні науки”, 2014. №3. URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2240
19. Гай-Нижник П. Росія проти України (1090-2016 рр.) : від політики шантажу і примусу до війни на поглинання та спроби знищення. К. : МП Леся, 2017. 332 с.
20. Галлін Д. Сучасні медіасистеми : три моделі відносин ЗМІ та політики / пер. з англ. О. Насика. К. : Наука, 2008. 320 с.
21. Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми : три моделі відносин ЗМІ та політики. К. : Наука, 2008. 320 с.
22. Ганьба Б.П. Системний підхід та його застосування в дослідженні України як демократичної, соціальної, правової держави : дис. ... к-та юрид. наук : 12.00.01. Нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2001. 172 с.

23. Гирик М.А. Інституціалізація участі громадян у здійсненні державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та держ. упр. : 25.00.02. К., 2015. 20 с.
24. Гібридна війна : технології сугестії та контрсугестії : монографія / О. В. Акульшин та ін. ; Нац. акад. СБУ, ін-т філології. Київ : Нац. ун-т ім. Тараса Шевченка; Нац. акад. СБУ, 2018. 235 с.
25. Гнидюк Н. Посібник щодо проведення публічних консультацій. К. : Міжнародний центр перспективних досліджень, 2004. 67 с.
26. Головаха Є., Паніна Н. Пострадянська деінституціоналізація і становлення нових соціальних інститутів в українському суспільстві. Соціологія : теорія, методи, маркетинг. 2001. №4. С.5-22.
27. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегія національної безпеки України в аксіологічному вимірі : від “суспільства ризику” до громадянського суспільства. Стратегічна панорама. 2005. №2. С.13-27.
28. Горевалов С. Військові ЗМК в інформаційному просторі України : завдання й перспективи розвитку. Вісник Львівського університету. Серія “Журналістика”. 2013. Вип. 38. С.250-256.
29. Грабовенко Н. Публічні комунікації : нові підходи, методи і практики підготовки державних службовців : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах”, 16 березня 2023 р. Ірпінь : Державний податковий університет. URL : https://drive.google.com/file/d/1twN_WqdAStjysb-b5IJApMUWR6nWzJfb/view
30. Грабовенко Н., Михайлова О. Комунікативна взаємодія громадянського суспільства та органів державної влади як процес управління. Наукові інновації та передові технології. 2022. №3 (5). С.27-34.
31. Гурне Б. Державне управління. К. : Основи, 1993. 166 с.
32. Грачевська Г.О. Парадипломатія як складова процесів регіоналізації на сучасному етапі. Політологія. 2014. №12 (116). С.77-82.

33. Григораш В.В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. Управління школою. 2020. №22-24. С. 43-54.
34. Грицяк Н.В. Електронна демократія як інструмент посилення інформаційної прозорості влади. Держава та регіони. 2017. №3. С.43-48.
35. Грицяк Н.В., Попроцький О.П. Інформаційно-аналітична діяльність як складова стратегічного управління. Вісник НАДУ при Президентіві України. 2013. №3. С.53-58.
36. Грищенко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа-маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С.86-98.
37. Громадівська модель самоврядування в Україні : колективна монографія / за заг .ред. проф. Ю.М. Бардачова, І.П. Лопушинського, Р.М. Плюща. Херсон : Книжне вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. 708 с.
38. Гуменецька Л.М. Короткий тлумачний словник української мови. К. : Радянська школа, 1978. 296 с.
39. Гуцал С.А. Публічна дипломатія та стратегічні комунікації: визначення концептуальних основ. Міжнародні відносини. Серія “Політичні науки”. 2015. №9. URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/%20article/view/2769
40. Давидова І. Комунікативна складова концепції управління знаннями. Вісник Книжкової палати. 2018. №1. С.11-14.
41. Даниленко С.І. Перспективи розвитку освітньої складової підготовки фахівців у сфері стратегічних комунікацій. Стратегічні пріоритети. Серія “Політика”. 2016. №4. С.80-89.
42. Державна програма співпраці із закордонними українцями на період до 2020 р. : постанова КМУ № 244 від 10.05.2018 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344-2018-%D0%BF#Text>
43. Державне управління : навчальний посібник / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко. К. : Знання, 2004. 342 с.

44. Державне управління : теорія і практика / за заг. ред. д. юрид. наук, проф. В.Б. Авер'янова. К. : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
45. Державне управління : основи теорії, історія і практика : навчальний посібник / за заг. ред. П.І. Надолішнього, В.Д. Бакуменка. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
46. Дергачов В. Правова природа та зміст поняття “інформація” в законодавстві України. Збірник наукових праць. Вип.8. Харків : Право, 2007. С.10-15.
47. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження КМУ №747-р від 24.06.2016 р. (в редакції від 25.02.2020 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
48. Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади : розпорядження КМУ №985-р від 12.12.2018 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-2018-%D1%80>
49. Дзвінчук Д. Аналіз досвіду управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). Регіональна економіка. 2016. №1. С.22-31.
50. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
51. Дідюк Ю. Концепція. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / НАДУ ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк та ін. К. : НАДУ, 2011. Т.1 : Теорія державного управління. 2011. 748 с. С.312.
52. Діордіца І.В. Інформаційна інтервенція як загроза кібернетичній безпеці. URL : <http://goal-int.org/informacijni-intervencii-yak-zagrozakibernetichnij-bezpeci>
53. Дмитренко М.Й. Ділове спілкування як феномен соціальної дійсності : автореф. дис. ... канд. філософ. наук : 09.00.03. Харк. ун-т повітр. сил. Харків, 2005. 19 с.

54. Дмитрук П. Принципи інституціоналізації механізму державного регулювання економічної безпеки регіону. Державне управління та місцеве самоврядування : збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2011. Вип.4 (11). С.114-121.

55. Дмитрук П. М. Інституціоналізація механізму державного регулювання економічної безпеки Автономної Республіки Крим : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. К., 2013. 23 с.

56. Довгань Л.Є., Каратай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.; С.15.

57. Довгий С.В. Особливості інституціоналізації політичної влади в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Одеса, 2007. 15 с.

58. Довіра до парламенту : що її вбиває і як відновити втрачене. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL : <https://parlament.org.ua/2021/04/22/dovira-do-parlamentu-shho-yiyi-vbivaye-i-yak-vidnoviti-vtrachene/>

59. Дорожня карта партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО від 22.09.2015 р. URL: https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf

60. Дослідження організаційної культури державної служби України-2020. К. : НАН України; НАДУ; Центр з питань доброчесності в оборонному секторі, 2020. С.74. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>

61. Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. ОРІДУ НАДУ, Одеса, 2007. 516 с.

62. Драгомирецька Н.М. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. Публічне урядування. 2015. №1. С.85-96. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2015_1_10

63. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
64. Драгомирецька Н.М. Мистецтво ділового спілкування : навчальний посібник. Одеса : ОНМА, 2005. 156 с.
65. Дрешпак В., Липовська Н. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою : теоретичні та практичні аспекти. Аспекти публічного управління. 2015. Вип.5-6. С.57-65.
66. Дубов Д.М. Стратегічні комунікації : проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Політика. Серія: “Стратегічні комунікації”. 2016. №4 (41). С.9-23. URL: <http://ippi.org.ua/sites/default/files/dubov.pdf>
67. Дубов Д.В. “Стратегічний наратив” : до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні : аналітична записка НІСД при Президентові України. Інформаційні стратегії. 2017. №8. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2377>.
68. Дубов Д.В., Баровська А.В. Організаційно-правові проблеми впровадження системи стратегічних комунікацій в Україні. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2017. №1 (21). С.10-17.
69. Енциклопедія політичної думки / за наук. ред. В. Скуратівського. К. : Дух і літера, 2000. 472 с.
70. Електронне урядування. Опорний конспект лекції / С.В. Дзюба, І.Б. Жияєв, С.К. Полумієнко, І.А. Рубан, А.І. Семенченко ; за ред. А.І. Семенченка. К., 2012. 226 с.
71. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К., 2010. 810 с.
72. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк. К. : НАДУ, 2011. Т.8. Публічне врядування / за заг. ред. В.С. Загорського, С.О. Телешуна. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

73. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю.В. Ковбасюка та ін. К. : НАДУ, 2011. Т.2 : Методологія державного управління / наук.-ред. кол. : Ю.П. Сурмін, П.І. Надолішній та ін. 692 с.

74. Ефективні комунікації : Практичні рекомендації для секретаріатів комітетів Верховної Ради України. Проект сприяння впровадженню комунікаційної стратегії Верховної ради України ЄС-ПРООН з парламентської реформи та “Інтерньюз-Україна”. К., 2020. URL : https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/effective-communications--practical-recommendations-for-the-secr.html

75. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. ДРІДУ НАДУ. Дніпро, 2018. 436 с.

76. Євроінтеграційні прагнення українців : від амбівалентності до увиразнення. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. Офіційний сайт. URL : <https://dif.org.ua/article/evrointegratsiyni-pragnennya-ukraintsiv-vid-ambivalentnosti-do-uviraznennya>

77. Жукова Є.О. Діяльнісний підхід до феномену державного управління та його правового забезпечення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Юриспруденція”. 2021. №54. Т.1. С.52-55.

78. Збірник звітів за результатами оцінки діяльності органів виконавчої влади за напрямком “Взаємодія з громадськістю” : збірка / упоряд. : Л. Паливода. К. : БФ “Творчий центр ТЦК”, 2018.

79. Заблоцький В. Лібералізм : ідея, ідеал, ідеологія : монографія. Донецьк : Янтра, 2001. 367 с.

80. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики : досвід країн Європи : аналітична доповідь. К. : НІСД, 2014. С.40. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Barovska.pdf

81. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2019. 210 с.

82. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / С.Г. Соловйов та ін. ; за заг. ред. Н.В. Грицяк. К. : НАДУ при Президентові України; К.І.С., 2015. 320 с.

83. Інформаційний супровід соціальних ініціатив Президента України : навч.-метод. матеріали / Т.А. Гузенко, Т.В. Федорів, О.М. Руденко, В.В. Святненко. К. : НАДУ при Президентові України, 2013. 52 с.

84. Інформаційні виклики гібридної війни : контент, канали, механізми протидії : аналіт. доп. К. : НІСД, 2016. 109 с.

85. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В.С. Кубійда, О.В. Карпенко, А.В. Дуда та ін. ; за заг.ред. В.С. Кубійди, О.В. Карпенка. К. : ЦП “Компринт”, 2018. 364 с.

86. Інформаційно-аналітичний центр Ради національної безпеки і оборони України. URL : <http://mediarnbo.org/>

87. Кандагура К.С. Механізми впровадження комунікативних проектів у побудові взаємовідносин влади з громадськістю : автореф. дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.02. К., 2011. 20 с.

88. Карлова В. Проблеми формування загальнонаціональної ідеології в Україні. Вісник національної академії державного управління. 2013. №4. URL : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-4-4.pdf>.

89. Карлова В.В. Ідеологія державотворення. Публічне управління : термінологічний словник / уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрос. К. : НАДУ, 2018. 224 с.

90. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. К. : НАДУ, 2007. 284 с.

91. Квіт С. Масові комунікації : підручник. К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2008. 206 с.

92. Квітка С.А. Форсайт як технологія проектування майбутнього : новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Теорія та історія публічного управління, 2016. №8 (34). С.5-15.

93. Кириченко Г.В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т.30 (69). №6. С.46-54.

94. Кіслов Д.В. Принципи соціально-етичного маркетингу в державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. №2 (42). С.171-175.

95. Кіслов Д.В. Розвиток системи державних маркетингових комунікацій в Україні : дис. ... д-ра держ.упр. : 25.00.02. НАДУ. К., 2017. 417 с.

96. Клешня Г.М. Ідеологія державна. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В.С.Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. 224 с.

97. Кліманська Л. Комунікативні технології моделювання політичного простору в демократичному суспільстві. Українська національна ідея : реалії та перспективи розвитку. 2005. Вип.16. С.9-14.

98. Кожемякіна О.М. Довіра у сучасному соціумі. Філософія довіри в сучасному українському соціумі. 2011. №1-6. С.48-53.

99. Козак В. Стратегічні аспекти реформування публічного управління в Україні в умовах децентралізації. Теорія та історія державного управління. 2017. Вип.1. С.27-34.

100. Козирєв М. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Науковий вісник Львівського державного університету. 2014. №1.

101. Козуб В.П. Методологія досліджень державного управління / Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін,

В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с. С.417.

102. Короткий оксфордський політичний словник. К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2006. 622 с.

103. Колодій А. Публічне врядування і публічне адміністрування. Енциклопедія державного управління: у 8 т. : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В.С. Загорський та ін. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2011. Т.8. 712 с.

104. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки. URL : <https://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf>.

105. Комунікаційна стратегія МОН України 2017-2020 роки: рішення колегії МОН України №4/1-15 від 26.05.2017 р. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-10-27-mon-zatverdilo-komunikacijnu-strategiyu-na-2017-2020>

106. Комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки. URL : <http://ru.osvita.ua/legislation/other/88086/>

107. Комунікаційна стратегія реформи державного управління України (проект) КМУ. 2018. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b7f748e1-51d1-4e77-8721-73e579f2955c>.

108. Конах В. Національний інформаційний простір України : проблеми формування та регулювання. Стратегічні пріоритети. 2013. 2 (27). С.97-104.

109. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для державних службовців. К. : ТОВ “ОБНОВА КОМПАНІ”, 2016. 256 с.

110. Конституція України : за станом на 07.02.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

111. Концепція реформування урядових комунікацій. МІП; 22.01.2016. URL : <https://mip.gov.ua/documents/56.html>.

112. Косиця О.О. Інституціональний механізм системи інформаційної безпеки. Порівняльно-аналітичне право. 2016. №4. С.150-153.

113. Кравченко С. теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін. Вісник НАДУ при Президентіві України. К. : НАДУ, 2010. Вип.2 (4). С.14-21.

114. Крутій О.М. Діалогова взаємодія органів влади та громадськості як умова демократизації державного управління : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. К., 2010. 41 с.

115. Крюков О.І. Інформаційне забезпечення публічної влади як чинник національної безпеки держави в умовах глобалізації. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: “Державне управління” : зб. наук. пр. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2016. Вип.1 (4). С.142-149.

116. Кушнір О.В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. ГО “Стратком”. URL : <http://stratcom.co.ua/ponyattya-ta-sutnist-strategichnih-komunikatsiyi-usuchasnomu-ukrayinskomu-derzhavotvorenni>.

117. Кушнір О.В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. Право і суспільство. 2015. №6. С.27-31.

118. Лашкіна М. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. Публічне управління : теорія та практика. 2013. Вип.1. С.10-18.

119. Лизанчук В. Інформаційна безпека України : теорія та практика. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 728 с.

120. Литвиненко В.В. Комунікативна та комунікаційна система – диференціація понять. Current issues of mass communication. 2013. Issue 14. С.30-32.

121. Ліпкан В. Наративний аналіз стратегічних комунікацій у посланні Президента України. Цензор НЕТ. 09.09.2016. URL : https://censor.net/ua/blogs/1102935/narativniyi_analz_strategchnih_komunkatsyi_u_poslann_prezidenta_ukrani

122. Ліпкан В.А., Попова Т.В. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В.А. Ліпкана. К. : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.
123. Ліпкан В.А., Сивак Т.В. Публічна дипломатія : методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. 52 с.
124. Ліпкан В.А., Сопілко І.М., Кірян В.О. Правові засади розвитку інформаційного суспільства в Україні : монографія. К. : ФОП О.С. Ліпкан, 2015. 664 с.
125. Личковська О. Контент-аналіз текстів масової комунікації. Одеса : Астропринт, 2002. 40 с.
126. Любовець Г., Король В. Комунікаційно-контентна безпека як глобальний напрям розвитку креативних індустрій у безпековій сфері. Мова і суспільство. 2017. Вип.8. С.47-55.
127. Любовець Г.В., Король В.Д. Комунікаційно-контентна безпека : проблематика, підходи, становлення : монографія. Дніпро : Середняк Т.К., 2018. 462 с.
128. Малімон В. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2008. 344 с.
129. Макаренко Є. Зовнішньополітичні комунікативні технології : підручник. К. : Центр вільної преси, 2016. 450 с.
130. Макаренко Є.А. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах. Міжнародні відносини. Серія "Політичні науки". 2017. №15. URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3117
131. Макаренко Є.А., Піпченко Н.О. Віртуальна дипломатія : підручник. К. : Центр вільної преси, 2010. 302 с.
132. Макаренко Л.П. Інституційні форми політичної комунікації у демократичних процесах в Україні : дис. ... д-ра політ. наук. 23.00.02. КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2018. 354 с.
133. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.

134. Мандзюк О.А. Наратив як метатеоретична парадигма. Інформаційна безпека : європейські орієнтири та перспективи для України : матеріали III міжнародної науково-практичного круглого столу ; 25.11.2016. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2016. С.69-72.

135. Мандзюк О.А. Підходи до побудови аналітичного наративу в рамках теорії стратегічних комунікацій. Реформування публічного управління та адміністрування : теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнар. участю ; 29.10.2017 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. С.273-274.

136. Масі Н. Культура комунікаційна або комунікативна: осмислення та розмежування понять. Аркадія : мистецтвознавчий та культурологічний журнал. 2015. №2 (43). С.50-55.

137. Мельник Т.О. Проектна діяльність органів публічної влади. Публічне управління : термінологічний словник / уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. ; за заг.ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. 224 с.

138. Мельничук О.С. Словник іншомовних слів. К. : Знання, 1974. 775 с.

139. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К., 1999. 800 с. С.231.

140. Методологія державного управління : словник-довідник / уклад. : В.Д. Бакуменко та ін. ; за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2004. 196 с.

141. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С.В. Загороднюк, О.Л. Євмешкіна, В.В. Лещенко ; за заг.ред. К.О. Ващенко. К. : НАДУ, 2014. 180 с.

142. Модернізація України : визначення пріоритетів реформ / відп. редактори І. Коліушко, І. Бураковський, О. Сушко, Є. Захаров, Є. Бистрицький. К. : Відродження, 2009. С.12-13.

143. Механізми узгодження інтересів та координації дій суб'єктів регіональної політики при реалізації соціальних проектів : наук. розробка / Т.М. Безверхнюк, І.А. Сенча, Т.В. Сивак та ін. К. : НАДУ, 2014. 48 с.
144. Міжнародна практика заходів, спрямованих на зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства. Дослідження. К. : Координатор проектів ОБСЄ в Україні, 2010. 136 с.
145. Михайлюк Т.С. Політико-системний вимір інформаційно-комунікаційних стратегій скандинавських країн (Швеція, Фінляндія, Норвегія) : дис. ... к-та політ. наук : 23.00.04 / ІСЕМВ НАН України. К., 2010. 268 с.
146. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні : стан та проблеми в реалізації. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. №2 (2). С. 93-99. URL : <https://isg-journal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.10.pdf>
147. Моїсєєва Н.І. Соціально-комунікаційна діяльність як історико-суспільна практика : монографія. Харків : ХНТУСГ, 2015. 392 с.
148. Молодцов О.В. Парадигма публічного управління у вимірах інформаційного суспільства : збірник наукових праць НАДУ. К. : НАДУ, 2004. Вип.2. С.78-88.
149. Молоканова В.М. Проблема формування стратегічного портфеля проектів. Управління розвитком складних систем. 2011. Вип.7. С.44-47.
150. Молоканова В.М., Домін Г.К. Методологічні засади портфельноорієнтованого управління розвитком організацій. Управління розвитком складних систем. 2015. Вип.12.
151. Музиченко Г.В. Вплив ідеології на формування державної політики країн пострадянського простору. Наукові праці. Політологія. 2012. Вип.163. С.50-52.
152. Навчально-методичне забезпечення факультативної дисципліни “Антикризове проектне управління в державному секторі” : наук. розробка / Т.М. Безверхнюк, Т.П. Бойко та ін. К. : Вид-во НАДУ, 2016. С.383.

153. Нагорна Г.О. Соціальне проектування в державному управлінні : теоретичний аспект : дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.01. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 227 с.

154. Надолішній П.І. Національна традиція демократичного врядування в Україні. Енциклопедія державного управління : у 8 т. К. : НАДУ, 2011. Т.8. С.580.

155. Назаренко В.О. Психологічні умови розвитку комунікативної компетентності керівників Державної прикордонної служби України : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Нац. акад. Держ. прикордон. служби України імені Б. Хмельницького. Хмельницький, 2007. 19 с.

156. Науменко Р. Публічне адміністрування / Публічне управління : термінологічний словник / уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петрос та ін. К. : НАДУ, 2018. 224 с.

157. Нижник О.М. Стратегічний регіональний розвиток : концептуалізація поняття. Державне управління : теорія та практика. 2016. №1. С.127-140.

158. Ожеван М. Глобальна війна стратегічних наративів : виклики та ризики для України. Стратегічні пріоритети : науково-аналітичний щоквартальний збірник. Серія Політика. 2016. №4 (41). С.30-40.

159. Офіційний сайт : Міністерство культури та інформаційної політики України. URL : <https://mkip.gov.ua/content/pro-ministerstvo.html>

160. Офіційний сайт Укрінформ. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/1710751-oleksandr_sich_mi_vibudovue_mo_sistemu_informatsiynoi_politiki_bukvalno_z_kolis_1975247.html

161. Офіційний сайт : Міністерство освіти і науки України. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/stavlennya-do-novacij-nush-profilizaciyu-starshoyi-shkoli-pozitivno-ocinyuyut-71-ukrayinciv-pidtrimka-12-richnoyi-shkilnoyi-osviti-zrostaye-opituvannya>

162. Офіційний сайт НАДС. Професійне навчання. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/courses>
163. Пантелейчук І.В. Теоретико-методологічні засади формування позитивного іміджу органів державної влади : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. К., 2014. 36 с.
164. Панчук А.М., Ралдугін Є.О., Клименко І.В. Моделювання, інформаційні системи і технології в державному управлінні : навчальний посібник / за заг. ред. Г.С. Литвинова. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 263 с.
165. Папуш І. Міжнародна наратологія: проблеми дефініцій. *Studia metodologica*. 2007. Вип.19. С. 31-37.
166. Парламентаризм : підручник / В.А. Гошовська та ін. К. : НАДУ, 2019. 704 с.
167. Пашко Л.А. Недовіра політична / Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. : В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. С.103.
168. Пелепейченко Л.М. Стратегічні комунікації силових структур України в сучасному соціальному контексті. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2017. №1 (21). С.34-41.
169. Петров В.В. Щодо становлення системи стратегічних комунікацій органів державної влади у контексті розвитку відносин з НАТО. Стратегічні пріоритети. Політика. 2016. №4 (41). С.24-29.
170. Петровський П.М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с.
171. Петровський П.М. Раціональність комунікативна / Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. С.150.

172. Петровський П.М. Теоретико-методологічні основи перемоги України в сучасній смисловій війні. Ефективність державного управління. 2019. Вип.1. С.13-25. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2019_1_3
173. Петроє О. Соціальний діалог як інструмент підвищення довіри громадян до органів державної влади. Вісник НАДУ. 2013. №11. С.233-240.
174. Петроє О.М. Інституціоналізація соціального діалогу в державному управлінні : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. К., 2013. 36 с.
175. Петроє О.М. Соціальний діалог у державному управлінні : європейський досвід та українські реалії : монографія. К. : НАДУ, 2012. 304 с.
176. Письменний І.В. Формування та реалізації синергетичного потенціалу публічного управління в умовах суспільних трансформацій : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. К., 2013. 36 с.
177. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України. Міністерство інформаційної політики України. 2016. URL : http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf.
178. Погорелий С.С. Довіра до державної влади як категорія політичного управління. Державне будівництво. 2010. №3. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/4/13.pdf>.
179. Положення про Раду з питань комунікацій : постанова КМУ №544 від 16.10.2014. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/247692545>.
180. Посібник з комунікацій. Комунікаційні рішення для проектів Європейського Союзу в Україні. Представництво Європейського Союзу в Україні. 2013. 42 с.
181. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2016. 504 с.
182. Почепцов Г.Г. Дезінформація. К. : Паливода А.В., 2019. 248 с.
183. Почепцов Г.Г. Когнитивные войны в соцмедиа, массовой культуры и массовых коммуникациях. Харьков : Фолио, 2019. 314 с.

184. Почепцов Г.Г. Контроль над разумом. К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2012. 350 с.
185. Почепцов Г.Г. Пропаганда 2.0. Харків : Фоліо, 2018. 796 с.
186. Почепцов Г.Г. Сенси і війни : Україна і Росія в інформаційній і смисловій війнах. К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2016. 316 с.
187. Почепцов Г.Г. Стратегічні війни : як “гонка смислу” перемагає “гонку озброєння”. К. : Альтерпрес, 2010. 294 с.
188. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації : стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навчальний посібник для студентів і аспірантів. К. : Альтерпрес, 2008. 216 с.
189. Представницька влада у державотворчому процесі України : монографія / за заг. ред. В.С. Куйбіди, В.А. Гошовської. К. : НАДУ, 2019. 384 с.
190. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 01.04.2021. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnihkomunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki>
191. Приходченко Л.Л., Принципи публічного управління. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. 224 с.
192. Приходченко Л.Л. Система публічного управління України : механізми горизонтальної взаємодії. Філософія, методологія, теорія та історія державного управління. 2016. №2. С.5-14.
193. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення системи державного управління у книговидавничій справі : закон України №954-VII від 28.01.2016 (зі змінами від 06.10.2016). URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T160954.html.
194. Про внесення змін до деяких законів України щодо мови аудіовізуальних (електронних) засобів масової інформації : закон України №2054-VIII від 23.05.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2054-19>.

195. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) : закон України №2680-VIII від 07.02.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#n2>.

196. Про державне стратегічне планування : проект закону України від 05.12.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4020-VI#Text>

197. Про державну таємницю : закон України №3855-XII від 21.01.1994. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>

198. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : закон України №540/97-ВР від 13.09.1997 (в редакції від 31.03.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

199. Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні : закон України №601-IV від 06.03.2003. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-15>.

200. Про державну службу : закон України №889-VII від 10.12.2015 (зі змінами від 09.11.2017; в редакції від 31.03.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

201. Про доступ до публічної інформації : закон України №2939-VI від 13.01.2011 (в редакції від 31.03.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

202. Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля : Орхуська конвенція. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text

203. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : закон України №2782-XII від 16.11.1992 (зі змінами від 02.10.2018). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12>

204. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : указ Президента України №1276 від 15.09.2005. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

205. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України №996 від 03.11.2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

206. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : закон України №1160 від 2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>

207. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України №612 від 22.11.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17>.

208. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо положень про управління (відділи) з питань взаємодії з засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю апаратів центральних і місцевих органів виконавчої влади : спільний наказ Держкомтелерадіо України №59 від 26.03.2003 та Мінюсту України №314/7 від 14.04.2003. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0059603-03>.

209. Про затвердження плану дій із впровадження ініціативи “Партнерство “Відкритий уряд” у 2021-2022 : розпорядження Кабінету Міністрів України №149-р від 24.02.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/149-2021-%D1%80#Text>

210. Про затвердження плану заходів на 2019 рік з реалізації Стратегії комунікацій у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України №83-р від 30.01.2019. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-2019-rikz-realizaciyi-strategiyi-komunikaciyi-u-sferi-yevropejskoyi-integraciyi-na20182021-roki>.

211. Про затвердження Положення про акредитацію журналістів і технічних працівників ЗМІ при Верховній Раді України : постанова Верховної Ради України №1549-VII від 01.08.2014. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-18>.

212. Про затвердження Положення про конкурс культурно-мистецьких проектів “Малі міста – великі враження” : наказ Міністерства культури України №97 від 11.02.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0273-19>.

213. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України №564 від 07.08.2010 (зі змінами від 14.06.2017). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.

214. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України №950 від 18.08.2007 (зі змінами від 22.05.2019). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>.

215. Про затвердження Статуту державної установи “Український інститут” : наказ Міністерства закордонних справ України №540 від 06.12.2017. URL : https://mfa.gov.ua/mediafiles/files/misc/2018-01-17/2018-01-23_n540_statute.pdf.

216. Про затвердження Статуту та інші питання Українського національного інформаційного агентства Укрінформ : постанова Кабінету Міністрів України №749 від 15.07.1997 (зі змінами від 17.05.2012). URL : http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=96099&cat_id=89172.

217. Про затвердження, внесення змін та скасування нормативних документів : класифікатор професій : наказ Держспоживстандарту України №327 від 28.07.2010 (зі змінами від 10.08.2016). URL : http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac_kls/op_dk003_2016.htm.

218. Про заходи щодо забезпечення більшої прозорості в діяльності органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України №1302 від 29.08.2002. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2002-%D0%BF#Text>

219. Про звернення громадян : закон України №393/96-ВР від 02.10.96. URL : <https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/zvernennya-gromadyan/normativno-pravova-baza/74597.html>

220. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України №959-XII від 16.04.1991 (зі змінами від 17.01.2019). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

221. Про інформаційні агентства : закон України 74/95-ВР від 28.02.1995 (зі змінами від 09.04.2015). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/95-%D0%B2%D1%80>.

222. Про інформацію : закон України №2657-XII від 02.10.1992 (зі змінами від 06.12.2016; в редакції від 31.03.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

223. Про Кабінет Міністрів України : закон України №794-VII від 27.02.2014 (в редакції від 31.03.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

224. Про Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України. URL : <https://mediarnbo.org/>

225. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : указ Президента України №43/2017 від 21.02.2017. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/432017-21350>.

226. Про Координаційну раду з реалізації Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки : постанова Кабінету Міністрів України №577 від 18.07.2018 (в редакції від 28.04.2021). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-2018-%D0%BF#Text>.

227. Про координацію інформаційної діяльності та захист інформаційної безпеки : наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України №42 від 15.04.2014. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0042603-14>.

228. Про культурно-інформаційний центр у складі закордонної дипломатичної установи України : указ Президента України №142/2006 від 20.02.2006. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142/2006>.

230. Про Міністерство культури та інформаційної політики України. Офіційний сайт. URL : <https://mkp.gov.ua/content/pro-ministerstvo.html>

231. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України №280/97-ВР від 21.05.1997 (в редакції від 31.03.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

232. Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення : закон України №538/97-ВР від 23.09.1997 (зі змінами від 15.05.2018). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

233. Про основні засади державної комунікативної політики : Концепція Закону України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України №85-р від 13.01.2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80#Text>

234. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки : закон України №537-V від 09.01.2007. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

235. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : закон України №539/97-ВР від 23.09.1997 (зі змінами від 02.10.2018). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>

236. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України

№3 від 04.01.2002 (зі змінами від 12.06.2019). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF>.

237. Про програму діяльності Кабінету Міністрів України : постанова Верховної Ради України №1099-VIII від 14.04.2016). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-19#n7>.

238. Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації : закон України №917-VII від 24.12.2015 (зі змінами від 02.10.2018). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19> .

239. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 02 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України” : указ Президента України №555/2015 від 24.09.2015. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

240. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про Доктрину інформаційної безпеки України” : указ Президента України №47/2017 від 25.02.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>.

241. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про стратегічний оборонний бюлетень України” : указ Президента України №240/2016 від 06.06.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#n10>.

242. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 січня 2015 року “Про створення та забезпечення діяльності Головного ситуаційного центру України” : указ Президента України № 115/2015 від 25.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115/2015#n2>.

243. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 січня 2016 року “Про стратегію кібербезпеки України” : указ Президента України № 96/2016 від 15.03.2016. URL : <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/96/2016>.

244. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України №2493-III від 07.06.2001 (зі змінами від 03.10.2017). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/page>.

245. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : указ Президента України №68/2016 від 26.02.2016. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805>.

246. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” : указ Президента України №5/2015 від 12.01.2015. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

247. Про суспільне телебачення і радіомовлення України : закон України №1227 від 17.04.2014 (зі змінами від 16.11.2017). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1227-18>.

248. Про схвалення Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі : розпорядження Кабінету Міністрів України №739-р від 11.10.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%D1%80>.

249. Про схвалення Концепції проекту Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики” : розпорядження Кабінету Міністрів України 85-р від 13.01.2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80>.

250. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України №333-р від 01.04.2014. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

251. Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України №779-р від 25.10.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/779-2017-%D1%80>.

252. Про телебачення і радіомовлення : закон України №3759-XII від 21.12.1993 (зі змінами від 02.10.2018). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3759-12>

253. Про утворення Ради з питань комунікацій : постанова Кабінету Міністрів України №544 від 16.10.2014 (в редакції від 15.09.2015). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/544-2014-%D0%BF#Text>

254. Протидія російській інформаційній агресії : спільні зусилля задля захисту демократії: аналітичний звіт. К. : Телекритика, 2015. 77с.

255. Проценко В. Антологія популізму : дійсна причина народної любові та ефективна зброя проти українських популістів. VoxUkraine. URL : <https://voxukraine.org/longreads/populism/index.html>.

256. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В.С.Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. 224 с.

257. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

258. Радченко О.В. Інституційна взаємодія народовладдя та органів державної влади у виборах : автореф. дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.01. Харків, 2004. 16 с.

259. Рашковська О.В. Громадська комунікація як стратегічний ресурс демократизації державного управління в Україні : дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.01. НАДУ. Київ, 2016. 225 с.

260. Різун В. Поняття про соціальні комунікації в системі взаємозв'язків влади з громадою. Запровадження комунікації у суспільстві / за заг. ред. Н.К. Дніпренко, В.В. Різуна. К. : ТОВ Вістка, 2009. 56 с.

261. Реформа державного управління. Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>.

262. Реформа публічного управління в Україні : виклики, стратегія, майбутнє : монографія / від. ред. І.А. Грицяк. К. : НАДУ при Президентіві України ; “К.І.С.”, 2009. 240 с.

263. Реформа урядових комунікацій передбачає запровадження нової галузі знань “комунікативістика”. МІП ; 03.11.2017. URL : <http://mip.gov.ua/news/2058.html>.

264. Реформи в Україні : експертиза прийнятих державних рішень / керівник проекту А. Бочі. К. : Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015. 159 с.

265. Рижков М.М. “Grand Strategy”. Американський досвід стратегічного планування : монографія. К. : Алькор, 2006. 247 с.

266. Рижих В.М. Стратегія і тактика науково-технічного та економічного розвитку України : навчальний посібник. Харків : Прапор, 1998. 381 с.

267. Римар Н.Ю. Наративні стратегії художнього розповідання : теоретико-методологічний аналіз. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Філологія”. 2014. №10. Т.1. С.70-73.

268. Рівень довіри до суспільних інститутів та електоральні орієнтації громадян України. Центр Разумкова. URL : <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven-doviry-do-suspilnykh-instytutiv-taelektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy-2>.

269. Рішення Європейського суду з прав людини щодо доступу до інформації / за заг.ред. Т.С. Шевченка, О.М. Павлюченка. К. : Москаленко О.М., 2014. 200 с.

270. Рішняк І.В. Системний аналіз категорії ризику та невизначеності. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Інформаційні системи та мережі. 2003. №489. С.263-275.

271. Ровний В.Г. Формування стратегії управління розвитком територіальної одиниці (на прикладі районної державної адміністрації) : автореф. дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.04. Донецьк, 2003. 17 с.

272. Ролз Дж. Теорія справедливості. К. : ЛІКІ, 2010. 536 с.
273. Романенко Є. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості : сутність та особливості налагодження. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. №2. С.190-201.
274. Романенко Є. Комунікативна політика держави : теоретико-методологічний аналіз : монографія. К. : НАДУ, 2014. 400 с.
275. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. Демократичне врядування. Науковий вісник. 2014. Вип.14. URL : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/romanenko.pdf.
276. Романенко Є.О. Становлення та розвиток комунікативної політики держави : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. Київ. 2015. 36 с.
277. Романюк С., Грабовський В. Стратегічне публічне управління / Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. 224 с.
278. Рубцов В. Державне управління та державні установи : навчальний посібник. К. : Університет "Україна", 2008. 379 с.
279. Рябінцев В.О., Клопов І.О. Форсайт як технологія реалізації стратегії розвитку економіки. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект ХХІ. 2017. №3. С.87-94.
280. Рябцев Г.Л. Відновлення ресурсу довіри як необхідної умови вироблення дієвої державної політики в Україні. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2014. №6. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=843>.
281. Садовська А. Державне регулювання інформаційно-комунікативної сфери : міжнародний досвід для України. Інвестиції : практика та досвід. 2013. №19. С.144-148.

282. Саламатов В.О. Когнітивні моделі соціальної реальності в державному управлінні : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2010. 36 с.
283. Семенченко А.І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. НАДУ. Київ. 2008. 457 с.
284. Серант А.Й. Інформування громадськості у сфері державного управління. Публічне врядування / Енциклопедія державного управління : у 8 т. К. : ЛРІДУ НАДУ, 2011. Т.8. 630 с.
285. Серенок А.О. Механізми взаємодії органів влади з громадянами в електронному уряді. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип.3 (46). С.44-50.
286. Сивак Т.В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. №3 (63). С.234-241.
287. Сивак Т.В. Принципи стратегічних комунікацій. Публічне управління : термінологічний словник / за заг.ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, О.М. Петроє. К. : НАДУ, 2018. С.133.
288. Сивак Т.В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. Public Administration : Theory and Practice. 2019. №1. С.41-49.
289. Сивак Т.В., Лозовська К.С. Стратегічні комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. К. : Вид-во КМЦППК, 2018. 78 с.
290. Сивак Т.В. Система стратегічних комунікацій у публічному управлінні. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2018. Вип.6. С.28-33.
291. Сивак Т.В. Сучасні технології і формати стратегічних комунікацій : методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 54 с.

292. Сивак Т.В. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. Вип.3 (79). С.53-57.
293. Ситник Г.П. Державне управління у сфері забезпечення національної безпеки України : теорія і практика : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. КНЕУ. Київ. 2004. 478 с.
294. Сірий Є.В. Соціологія : загальна теорія, історія розвитку, спеціальні та галузеві теорії : навчальний посібник. К. : Атіка, 2004. 185 с.
295. Сітарський С. Інституціоналізація діяльності органів державної влади щодо врегулювання політичних конфліктів у контексті національної безпеки України : автореф. дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.01. Київ. 2019. 20 с.
296. Словник української мови : в 11 т. / ред. колег. І.К. Білодід та ін. К. : Наукова думка, 1973 Т.4. 748 с.
297. Смола Л.Є. Аспекти ведення інформаційної та гібридної війни в контексті застосування комунікаційних технологій. S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe : електронний науково-практичний журнал. Вип.1. С.48-53.
298. Соловйов С. Стратегічні комунікації в публічному управлінні : впровадження в Україні. Актуальні проблеми державного адміністрування: збірник наукових праць. 2016. №3 (67). С.93-96.
299. Соловйов С.Г. Основні характеристики стратегічних комунікацій. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". 2016. Вип.1. С.165-170.
300. Соловйов С.Г. Стратегічні наративи (мета-наративи). Публічне управління : термінологічний словник / уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. К. : НАДУ, 2018. 224 с.
301. Соловйов С.Г. Фрактильна природа стратегічних комунікацій. Державне управління : теорія і практика : електронне наукове фахове видання

НАДУ. 2019. №1. С.33-40. URL : <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/25/files/9c38002b-d585-4638-b415-97ffd1bea82e.pdf>.

302. Соціологічна енциклопедія : уклад. А.А. Грицианов, В.Л. Абущенко. К. : Книжний дім, 2008. 112 с.

303. Соціологія : короткий енциклопедичний словник / за заг. ред. В.І. Волович. К. : Український Центр духовної культури, 1998. 736 с.

304. Становлення і розвиток системи стратегічних комунікацій сектору безпеки і оборони : монографія / В.Г. Пилипчук, Л.Г. Компанцева, Л.Г. Кудінов та ін. К. : ТОВ “Видавничий дім “АртЕк”, 2018. 271 с.

305. Стеценко Т.О. Довіра як соціальний ресурс : від теорії концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. Соціологія. Гран, 2018. Т.21. №6. С.44-52.

306. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навчальний посібник / за заг. ред. С.О. Телешуна. К. : НАДУ, 2018. 192 с.

307. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни : погляд від волонтера до науковця : монографія / А.В. Баровська та ін. К. : НА СБ України, 2018. 517 с.

308. Стратегія воєнної безпеки України “Воєнна безпека – всеохоплююча оборона” : указ Президента України №121/2021 від 25.03.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>

309. Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/250383204>

310. Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-z-pytan-ievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-na-period-do-2026-t91222>

311. Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки.
URL : <https://par.in.ua/en/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku>
312. Сурмін Ю.П., Туленков Н.В. Теорія соціальних технологій : навчальний посібник. К. : МАУП, 2004. 608 с.
313. Тихомирова Є.Б. Стратегічні комунікації як один з пріоритетів глобальної стратегії зовнішньої політики і безпеки ЄС. Політичне життя. 2016. №4. URL : <http://jpl.donnu.edu.ua/article/view/3085>
314. Токовенко В.В. Оптимізація взаємодії політичного керівництва та державного управління в умовах модернізації політико-адміністративної системи України : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2004. 36 с.
315. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент / заг.ред. Л.Г.Зайцева, М.І. Соколової. К. : ЮНІТІ, 1998. 576 с.
316. Топольницька Т.Б. комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання “Економіка та суспільство”, 2019. Вип.20. С.593-594.
317. Український кризовий медіа-центр. Офіційний сайт. URL : <https://uacrisis.tumblr.com/likes>
318. Україна на шляху до ЄС : оцінки, думки і сподівання громадян. Офіційний сайт Центру Разумкова. URL : <https://razumkov.org.ua/statti/ukraina-na-shliakhu-do-yes-otsinky-dumky-i-spodivannia-hromadian>
319. Федорів Т.В. Управління репутацією органів державної влади : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. НАДУ. Київ. 36 с.
320. Форми взаємодії електронного врядування. URL : http://eu.infocity.kharkov.ua/?page_id=1530.
321. Формування комунікаційної стратегії : поетапна інструкція з прикладами. Громадський простір. 2017. URL : <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji->

[poetapnainstruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-izvpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy.](#)

322. Фролова А. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України : Міністерство інформаційної політики України. Офіційний сайт. URL : http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf.

323. Хабермас Ю. До деконструкції історичного матеріалізму. Філософія освіти. 2015. №2. С.6-64.

324. Хаджирадєва С.К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.03. Київ. 2006. 36 с.

325. Хаджирадєва С.К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

326. Центр Разумкова. Офіційний сайт. URL : <https://cutt.us/fpP1b>

327. Цивільний кодекс України (в редакції від 01.01.2021; ст.302). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

328. Чемерис О. Інституалізація спроможності влади до взаємодії з громадськістю у контексті формування і реалізації державної політики. Науковий вісник. 2015. Вип.15. Демократичне врядування. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26743/chemerys.pdf>

329. Чукут С.А., Джига Т.В. Комунікативна політика в органах державної влади : навчальний посібник. К. : Секретаріат КМУ, 2007. 117 с.

330. Шавкун І.Г. Ділова комунікація : сутність та типологізація. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип.38. С.67-74.

331. Шклярук М.Г. Структура стратегічних комунікацій у системі демократичного державного управління. Державне управління :

удосконалення та розвиток. 2018. №1. URL :
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1172>

332. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy.
 URL: <http://www.iss.europa.eu/uploads/media/EUGS.pdf>.

333. Ben R. Martin. Technology foresight in a rapidly globalizing.
 International Practice in Technology Foresight. Vienna : UNIDO. 2002. P.12-26.

334. Bentele G., Nothhaft H. Strategic Communication and the Public Sphere
 from a European Perspective. International Journal of Strategic Communication.
 2010. Vol.4. No.2. P.93-116.

335. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside
 the Pentagon's Message Machine. Foreign Policy. December 6. 2012. URL :
<http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator>.

336. Brown R. The Four Paradigms of Public Diplomacy : Building a
 Framework for Comparative Government External Communications Research.
 Institute of Communication Studies. University of Leeds. Leeds. UK. 2012. URL :
[URL: https://pdnetworks.files.wordpress.com/2012/04/isa-2012-v4.pdf](https://pdnetworks.files.wordpress.com/2012/04/isa-2012-v4.pdf).

337. Gabriel M. A multi-dimensional approach to disinformation. Report of
 the independent High level Group on fake news and online disinformation. Content
 and Technology. 2017. P.12.

338. Christopher Paul. Getting Better at Strategic Communication. Strategic
 Communication : Origins, Concepts and Current Debates. Santa Barbara, California
 : Prager, 2011.

339. Communication for Strategic Change : Principles, Practices and
 Prospects. London, 2011. URL :
<https://www.chathamhouse.org/events/view/177771>.

340. Communicating Governments : A Three-Country Comparison of How
 Governments Communicate with Citizens. The International Journal of Press.
 Politics. 16 (4). P.528-529.

341. Defining Strategic Communication / K. Hallahan, D. Holtzhausen, B. Van Ruler. International Journal of Strategic Communication. 2007. No.17. P.3-35.
342. Doctrine for the Armed Forces of the United States : Berlin. 2013. URL : [http://www.bits.de/NRANEU/others/jp-doctrine/jp1\(09\).pdf](http://www.bits.de/NRANEU/others/jp-doctrine/jp1(09).pdf).
343. EU : Action Plan on Strategic Communication. URL : 343. EU Action Plan on Strategic Communication. URL: <http://eapcsf.eu/assets/files/Action%20PLan.pdf>.
344. Ferguson S.D. Communication planning : an integrated approach. London : SAGE Publications. 1999. 262 p.
345. Gage D. The continuing evolution of Strategic Communication within NATO. The Tree Swords Magazine. 2014. No.27. P.53-55.
346. Gemert L. Design a strategic communication plan. Communication. 1999. No.25 (1/2). P.7-87.
347. Goldman E. Strategic Communication : A Tool for Asymmetric Warfare. Small Wars Journal. 2007. URL : <http://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>
348. Government Communication Office of Republic of Slovenia. URL : <http://www.ukom.gov.si/en>
349. Gunther R., Hopkin J. A Crisis of Institutionalization : The Collapse of the UCD in Spain. Political Parties. Old Concepts and New Challenges. NY : Oxford University Press. 2002. P.191-232.
350. Lange-Ionatamishvili E., Svetoka S. Strategic communications and social media in the Russia-Ukraine conflict. Cyber War in Perspective : Russian Aggression against Ukraine. Tallinn, 2015. P.103-113.
351. Mintzberg H. Strategy Safari : a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. NY : Free Press, 1998. URL : <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>

352. Habermas J. Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt a. München : Suhrkamp, 1992. 283 s.

353. Hamilton B. Review on “Persuasion and Power : The Art of Strategic Communication by James P. Farwell”. Political Science Quarterly. 2013/2014. No.128. P.4.

354. Heap B. Hybrid Threats. A Strategic Communication Perspective. NATO Strategic Communications. 2019. 124 p. URL : <https://www.stratcomcoe.org/hybrid-threats-strategic-communications-perspective>.

355. Helmus T., Paul C., Glenn R. The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation : monograph. 2007. 241 p. URL : <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG607.html>.

356. Keeling D. Management in Government. London : Allen end Unwin, 1972. 216 p.

357. Longman dictionary of contemporary English / direct. by D. Summers. Harlow : Longman Group, 1995. 1690 p.

358. Luhmann N. Familiarity. Confidence. Trust : Problems and Alternatives. Trust : Making and Breaking Cooperative Relations / Department of Sociology University of Oxford, 2000. Vol.6. P.74-107.

359. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society. Washington. 2005. 456 p.

360. Munch R., Dynamik R. R. Die Entfaltung der gesellschaftlichen Kommunikation der Kommunikation Gesellschaft Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main, 1995. URL : <http://www.academygo.ru/Site/GrObsh/Publications/Munch3.shtml>.

361. Muns J.N. Governance improvement : a paradigm shift. URL : http://www.isocarp.net/Data/case_studies/1748.pdf.

362. Murphy D. Strategic Communication Talking the Talk : Why Warfighters Don't Understand Information Operations. Center for Strategic Leadership ; U.S. Army War College. 2009. Vol.4/09. P.3.

363. Nicholls J., Somers A. Measuring real value : A DIY guide to Social Return on Investment. New economics foundation, 2007. 72 p.

364. Office of Strategic Communications and Outreach. URL : www.state.gov/t/isn/58375.htm

365. Olcott A. Ye Shall Know Your Story. Washington, DC, 2011. P.86-95.

366. Paul C. A Vision for Strategic Communication. Perspectives. 2011. Vol.III. Iss.8. URL : <http://www.layalina.tv/wp-content/uploads/2014/04/2011-AugChristopher-Paul.pdf>.

367. Paul C. Strategic communication : origins, concept and current debates. Santa Barbara. 2011. 240 p.

368. Schmidt-Assmann E. Principes de base d'une reforme du droit administratif. RFDA. 2008. No.4. P.652-669.

369. Strategic Communications and National Strategy : A Chatham House report. London. 2011. 42 p.

370. Tatham S. Strategic Communication : A Primer Academy of the United Kingdom. 2008. P.2.

371. Thompson J. Strategic management : Awareness and Charge. Chapman and Hall, 1994. URL : <https://trove.nla.gov.au/work/18101140>.

372. What is Good Governance? United Nations. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. 2009. URL : <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>