

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

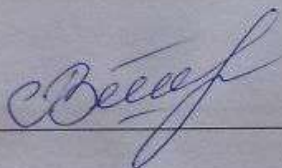
на тему:

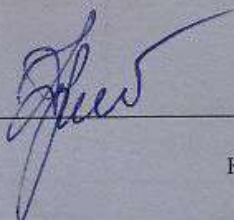
**СУЧАСНІ КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ТА
НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

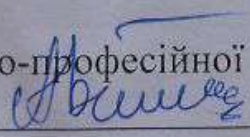
Здобувача вищої освіти другого магістерського рівня,

II курсу, МПАЗ-22-1 групи,

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

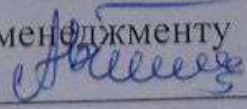
 Бровченко Валерії Андріївни

Науковий керівник  ДЕРЖАК Наталія Олександрівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми  Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління

протокол від «15» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління  Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор
кафедри

Реєстрація № 4 26.01.2024

(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 20.01.2024р.

(до захисту, на доопрацювання)

(дата)

[Signature]
(підпис)

Результат захисту
5(відмінно)/92 балів

(оцінка)

16.02.2024

(дата)

[Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]
(підпис)

І. І. Варшавський
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]
(підпис)

[Signature]
(підпис)

[Signature]
(підпис)

А. С. Билунок
(ініціали, прізвище)

Н. В. Грабовенко
(ініціали, прізвище)

М. В. Гусєтинський
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30			
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50			
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		<i>Д.А. Гринько</i> Д.А. Гринько <i>А.С. Близнюк</i> А.С. Близнюк <i>М.В. Радовенко</i> М.В. Радовенко <i>М.В. Тютюнський</i> М.В. Тютюнський <i>Ю.І. Сісєко</i> Ю.І. Сісєко
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	9		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Навчально-науковий інститут/факультет соціально – гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую

Завідувач кафедри

«13» 02 2023

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу

здобувачу вищої освіти

Бровченко Валерії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи: Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління

Затверджена наказом ректора від «13» 02 2023 № 198

2. Строк здачі закінченої роботи

05.02.2024

3. Цільова

установка

Мета роботи огляд сутності сучасних комунікативних стратегій як джерела та напрямів реформування публічного управління, розкриття сутності ролі та значення комунікацій в процесі реформування публічного управління

Об'єкт дослідження процеси комунікації, що відбуваються між різними суб'єктами публічного управління

Предмет дослідження – сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління

Вихідні

дані

до

роботи

5. Перелік графічного матеріалу Таблиця 1.1 Концептуальні підходи щодо аспекту комунікацій; Рис. 1.1. Комунікаційних процес в системі публічного управління; Таблиця 2.1 Тракткування поняття «публічне

управління»; Таблиця 2.2 Система основних суб'єктів публічного управління; Таблиця 2.3 Сфери повноважень діяльності КМУ; Таблиця 3.1 Процес розробки комунікаційної стратегії;

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти комунікативної діяльності органів публічного управління: 1.1. Сутніс роль та значення комунікацій в процесі реформування публічного управління; 1.2. Види та моделі комунікацій в стратегуванні публічної сфери; 1.3. Досвід зарубіжних країн в використанні сучасних комунікативних стратегій. Висновок до розділу 1. Розділ 2. Дослідження використання сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні України: 2.1. Характеристика публічного управління України; 2.2. Аналіз структурних підрозділів органів публічного управління що займаються комунікативними зв'язками з громадськістю; 2.3. Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності органів публічного управління. Висновок до розділу 2. Розділ 3. Реформування процесу використання сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні: 3.1. Комунікативні проблеми органів влади шляхи їх подолання; 3.2. Розробка програми удосконалення (реалізація) комунікативних стратегій в публічному управлінні. Висновок до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел.

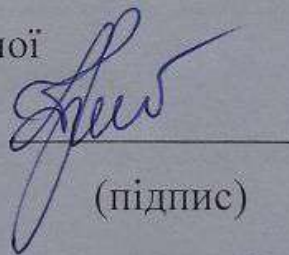
7. Календарний план виконання роботи

№ п /п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів	
		За планом	Фактично
1	2	3	
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023

5	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 20.01.2024	20.01.2024
7	Отримання відгуку керівника	29.01.2024	29.01.2024
8	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2024	31.01.2024
9	Попередній захист роботи	22.01.2024 23.01.2024 24.01.2024	22.01.2024
10	Перевірка роботи на унікальність	25.01.2024	25.01.2024
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16/19/20.02.2024 9:00	16.02.2024

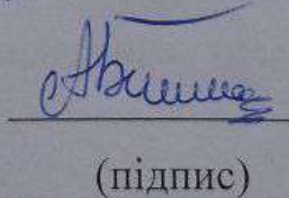
8. Дата видачі завдання « 14 » 02. 2023 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи


(підпис)

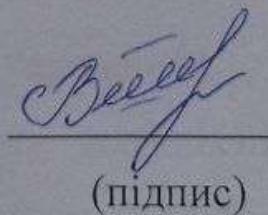
Н.О. Держак
(прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми


(підпис)

А.С. Близнюк
(прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

В.А. Бровченко
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ СЛОВА

Тема магістерської роботи «Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління»

Мета роботи полягає в огляді сутності сучасних комунікативних стратегій як джерела та напрямів реформування публічного управління.

Завданнями роботи є:

- розкрити сутність, роль та значення комунікацій в процесі реформування публічного управління;
- розглянути види та моделі комунікацій в стратегуванні публічної сфери;
- висвітлити досвід зарубіжних країн в використанні сучасних комунікативних стратегій;
- проаналізувати публічне управління в Україні на прикладі Кабінету міністрів України;
- розглянути сутність структурних підрозділів органів публічного управління що займаються комунікативними зв'язками з громадськістю;
- окреслити нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в органах публічного управління;
- визначити комунікативні проблеми органів влади та шляхи їх подолання;
- висвітлити програму удосконалення (реалізації) комунікативних стратегій в публічному управлінні.

Предметом дослідження є сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління.

Об'єктом дослідження є процеси комунікації, що відбуваються між різними суб'єктами публічного управління.

Базою дослідження виступають органи публічної влади

За результатами є отримані висновки щодо дослідження на тему « Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування

публічного управління», що мають вагоме практичне значення для сфери публічного управління.

Дипломна робота містить 76 сторінок, 5 таблиць, 1 рисунок , список використаних джерел з 58 найменувань.

Ключові слова: комунікація, комунікативна стратегія, публічне управління, органи публічної влади, комунікативний канал,

Рік виконання дипломної роботи 2023-2024

Рік захисту роботи 2024

ANNOTATION

Title of the Master's Thesis: "Modern Communicative Strategies as a Source and Directions for Public Administration Reform"

The aim of the thesis is to review the essence of modern communicative strategies as a source and direction for reforming public administration.

The tasks of the thesis include:

- Unveiling the essence, role, and significance of communication in the process of public administration reform.
- Examining types and models of communication in the strategic planning of the public sphere.
- Highlighting the experience of foreign countries in the use of modern communicative strategies.
- Analyzing public administration in Ukraine using the example of the Cabinet of Ministers of Ukraine.
- Examining the essence of structural units of public administration bodies involved in communication with the public.
- Outlining the legal framework for communicative activities in public administration.
- Identifying communicative problems of government bodies and ways to overcome them.
- Highlighting the program for improving (implementing) communicative strategies in public administration.

The subject of the research is modern communicative strategies as a source and direction for reforming public administration.

The object of the research is the communication processes occurring between various subjects of public administration.

The research is based on public authorities.

The conclusions obtained from the study on the topic "Modern Communicative Strategies as a Source and Directions for Public Administration Reform" have significant practical importance for the field of public administration.

The thesis consists of 76 pages, including 5 tables, 1 figure, and a list of 58 references.

Keywords: communications, communicative strategy, public authorities, communicative channel.

Year of thesis completion: 2023-2024

Year of thesis defense: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	16
1.1. Сутність, роль та значення комунікацій в процесі реформуванні публічного управління.....	16
1.2. Види та моделі комунікацій в стратегуванні публічної сфери.....	22
1.3. Досвід зарубіжних країн в використанні сучасних комунікативних стратегій.....	31
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1.....	43
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УКРАЇНИ..	45
2.1. Характеристика публічного управління в Україні	45
2.2. Аналіз структурних підрозділів органів публічного управління що займаються комунікативними зв'язками з громадськістю.....	50
2.3. Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в органах публічного управління.....	56
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2.....	59
РОЗДІЛ 3. РЕФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	61
3.1. Комунікативні проблеми органів влади та шляхи їх подолання.....	61
3.2. Розробка програми удосконалення (реалізації) комунікативних стратегій в публічному управлінні.....	68
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

У суспільстві спостерігаються якісні зміни, що впливають на розвиток ринкових відносин, охоплюючи і публічне управління. Ця динаміка вимагає переосмислення соціальних реалій в галузях, тісно пов'язаних із суспільною свідомістю, особливо в умовах конкурентної боротьби, де сучасні комунікативні стратегії виступають важливим чинником для реформування публічного управління. Інформаційно-комунікаційні технології в останні два-три десятиліття внесли значні зміни в світ. Створені ними потоки повідомлень сформували особливу інформаційну сферу, що поступово перетворилася в самостійний об'єкт з власними інститутами, нормами, стійкими відносинами і зв'язками, системою символів та знаків, а також власною мовою.

Науковці досліджують комунікацію як зв'язок між державними установами та суспільством ще з початку XX ст., а фактично з моменту технологічного розвитку системи передачі інформації. Певний поворот в розвитку сучасної теорії комунікації, особливо в системі публічного сектору зробили вітчизняні науковці, такі як В. Бебик, В. Іванов, Н. Грицяк, В.Королько, та закордонні дослідники та спеціалісти Ю. Габермас, Н. Луман, П. Лазерфельд, Г. Олпорт та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета даного дослідження полягає в огляді сутності сучасних комунікативних стратегій як джерела та напрямів реформування публічного управління. Формування мети обумовило вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, роль та значення комунікацій в процесі реформуванні публічного управління;
- розглянути види та моделі комунікацій в стратегуванні публічної сфери;

- висвітлити досвід зарубіжних країн в використанні сучасних комунікативних стратегій;
- проаналізувати публічне управління в Україні на прикладі Кабінету міністрів України;
- розглянути сутність структурних підрозділів органів публічного управління що займаються комунікативними зв'язками з громадськістю;
- окреслити нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в органах публічного управління;
- визначити комунікативні проблеми органів влади та шляхи їх подолання;
- висвітлити програму удосконалення (реалізації) комунікативних стратегій в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є процеси комунікації, що відбуваються між різними суб'єктами публічного управління.

Предметом дослідження є сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління.

Методи дослідження. З метою вирішення визначених завдань у роботі використовувались такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: як емпіричні (накопичення фактів), так і теоретичні (синтез накопичених фактів) методи дослідження, які взаємодоповнюють один одного: до першого належать методи порівняння та абстрагування, до другого – метод аналізу, синтезу, аналогій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних положень та розробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані у розрізі реформування публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження на тему «Сучасні комунікативні стратегії як

джерело та напрями реформування публічного управління» мають вагоме практичне значення для сфери публічного управління.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 76 сторінок. Робота містить 5 таблиць та 1 рисунок, список використаних джерел налічує 58 позиції і займає 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, роль та значення комунікацій в процесі реформуванні публічного управління

Поняття публічного управління виникає внаслідок переосмислення функціонування державного управління та його нерозривного зв'язку з побудовою демократичної держави. Основна особливість державного управління полягає у досягненні пріоритетних цілей держави, тим часом як публічне управління виступає інструментом для вираження суспільних інтересів, виступаючи результатом соціальної угоди між суспільством і державою. Ця угода визначає розподіл владних повноважень між органами публічної влади та громадськими організаціями. У сучасній політиці публічна сфера представляє собою область взаємодії різних суб'єктів, що базується на комунікативній природі політичного процесу [1, с. 114].

Сьогодні в Україні публічне управління і комунікації нерозривно пов'язані. Комунікація є важливою складовою для забезпечення сталості та розвитку системи в цілому. Розвиток комунікаційних стратегій органів державної влади стає необхідною передумовою для інтеграції України в глобальний інформаційний простір. Комунікація виступає складним механізмом взаємодії між державою та суспільством, який сприяє стабільності та ефективності функціонування суспільної системи в цілому [2, с. 39].

Комунікація відіграє значущу роль як у особистому житті кожної людини, так і в діяльності публічних органів, оскільки цей аспект притаманний всім громадським інститутам. Комунікативна підсистема

представляє собою ключовий елемент управління, що є складною системою, об'єднуючи в собі інформацію та інформаційні потоки для забезпечення консистентності в управлінні. Вона також включає в себе мережу зв'язків і взаємодій у системі публічного управління та управлінських відносин. Простір, в якому відбувається процес формування та функціонування органів влади, охарактеризований реальними взаємозв'язками та взаємодіями [3, с. 94].

Термін «комунікація» у контексті управління визначає потік інформації та виступає інструментом для спілкування та діалогу між учасниками процесу публічного управління. Він є необхідною складовою взаємодії між органами публічного управління та громадянами. Процес комунікації охоплює не лише пряму передачу інформації, але й її опосередковану передачу, що робить його багатовекторним процесом, який потребує розгляду з різних наукових підходів. З огляду на сутність комунікацій можна виділити три концептуальні підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Концептуальні підходи щодо аспекту комунікацій

Концептуальні підходи	Характеристика
Класична позитивістська парадигма (Перша половина XIX ст.)	односпрямований характер комунікацій вимагав наявності «зворотного зв'язку», орієнтуючись на оцінку якості обраного комунікаційного каналу. Результат комунікаційної взаємодії залежав виключно від особистісних і професійних характеристик інформатора – джерела інформації, ґрунтується на системних зв'язках і функціях.
Некласична	процес комунікації розглядається як унікальна

парадигма	форма взаємодії соціальних суб'єктів у контексті різних можливостей і потреб, сприяючи творчій співпраці на основі рівноправності і спільних ціннісних орієнтацій. Вперше розкривається важлива роль масової комунікації, яка розглядається не лише як процес зв'язку, але й як передача інформації групі людей за допомогою спеціальних масових засобів масової інформації.
Пост неklasичний етап розвитку науки: розроблена наукова парадигма, концептуальними засадами якої є теорія самоорганізації (Друга половина ХХ ст.)	комунікацію можна уявляти як активну систему, яка саморегулюється. Взаємодії формуються через взаємне узгодження дій учасників спілкування, і це ґрунтується на принципі інтерсуб'єктивності, де всі суб'єкти мають рівні інформаційні ресурси. Суспільство розглядається як мережа комунікації, а самі комунікації мають можливість для власноорганізації суспільства та його самовідтворення.

Джерело [1]

*Продовження табл.**1.1*

Важливо підкреслити, що процес комунікації не залежить від конкретного змісту інформації. Фактично, ідеальні комунікації повинні втілювати собою чистий «обмін досвідом». Ключовою умовою для успішного спілкування є правильне сприйняття, а не лише інформаційне насичення [1, с. 125]. Розглянемо тепер інформаційне середовище системи публічного управління. (рис. 1.1).

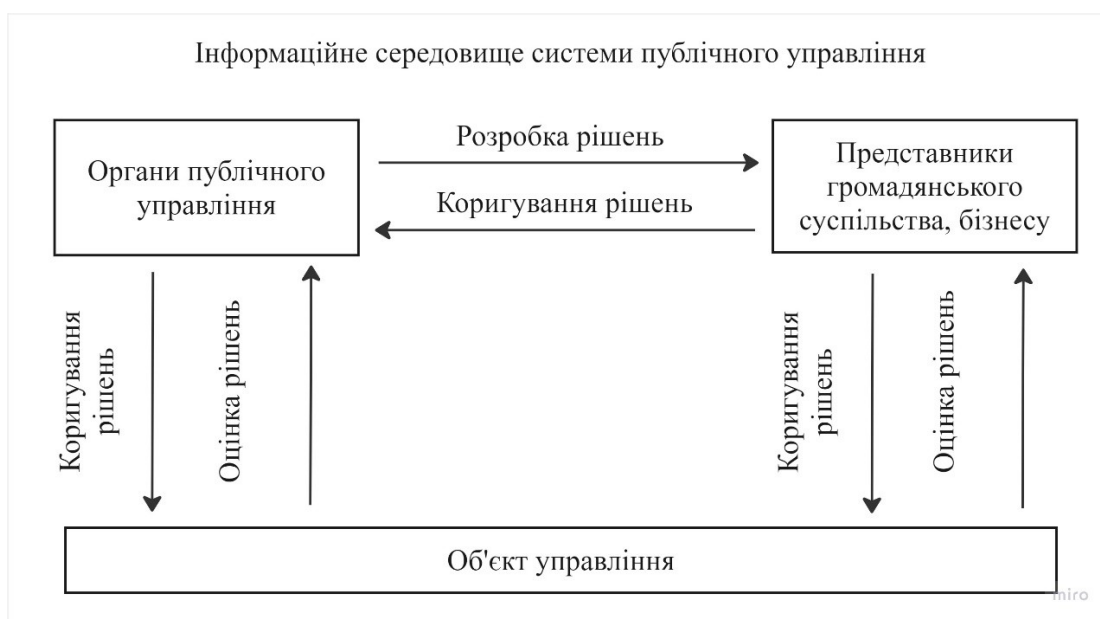


Рис. 1.1. Комунікаційний процес в системі публічного управління

З оглядом на рис. 1.1 слід надати значну увагу структурному елементу комунікаційного процесу, а саме каналу зв'язку. Цей канал виступає інструментом передачі інформації. Таким чином, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій може призвести до ряду переваг, таких як зменшення часових витрат, уникнення спотворення інформації та підвищення ефективності управління комунікаційним процесом.

Цікавою є точка зору дослідниці О. Б. Коротич, яка визначає комунікацію як обмін ідеями, думками і інформацією, яка має бути суттєвою для учасників комунікації і передаватися як усно, так і письмово за допомогою символів з метою досягнення точного розуміння отриманого повідомлення [4, с. 24]. З іншого боку, дослідниця Л. В. Литвинова вважає, що комунікація - це обмін інформацією, внаслідок якого керівництво приймає управлінські рішення та передає їх співробітникам організації [5, с. 7].

Як зазначає А. Тайєр, що комунікація в публічному управлінні є процесом обміну інформацією про публічне управління, включаючи реалізацію влади та політики. Цей процес не обмежується тільки

системою публічного управління, а також включає громадян і організації, які не належать до цієї системи, але мають інтерес до публічних справ [6, с. 87].

Комунікація у сфері публічного управління визначається як процес взаємодії в суспільстві, що здійснюється через передачу повідомлень з метою реалізації публічної влади та політики. Цей взаємодійний процес охоплює не лише саму систему публічного управління, але й взаємодію з суспільством. Важливо відзначити, що комунікаційна діяльність у сфері публічного управління поділяється на внутрішню та зовнішню, спрямовану на вирішення завдань взаємодії як у межах системи публічного управління, так і за її межами [7, с. 221].

А. Чечель і Г. Решетова правильно зауважують, що, не зважаючи на те, що комунікація в сфері публічного управління є складною та широкою, її організацію та підтримку в основному забезпечують фахівці, які працюють безпосередньо в системі публічного управління. Для цих фахівців комунікативна компонента в їхній діяльності є вирішальною, і вони забезпечують результативну та ефективну комунікацію зі сторонами, що належать до зовнішнього та внутрішнього оточення публічного органу. Різноманітні завдання цих спеціалістів, включаючи розробку та впровадження стратегічних комунікаційних програм, консультування різних секторів громадянського суспільства та громадян з питань публічної політики, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного публічного управління. Основне обґрунтування ролі комунікації в публічному управлінні впливає, насамперед, з процесу демократизації суспільного життя. Ця демократизація передбачає відкритість органів публічної влади та розвиток взаємовигідних партнерських відносин між цими органами та суспільством. У такій моделі суспільство вже не розглядається як об'єкт

впливу, але активно бере участь у формуванні нових демократичних відносин [7, с. 221].

У свою чергу, Т. Семенчук та Д. Турчина підкреслюють, що комунікація відіграє життєво важливу роль в ефективних зв'язках із громадськістю. Надзвичайно важливо комунікувати між обома сторонами, для забезпечення спільної налаштованості для кожної зі сторін. Держава не може вибудувати ефективну систему публічного управління без побудови належної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій у сфері публічного управління. Так, успішність діяльності кожного колективу, громади й держави, а також ефективність управління людськими ресурсами безпосередньо залежить від становлення, функціонування та розвитку ефективної системи комунікацій. Публічне управління охоплює не лише обмін інформацією, а й сприйняття та розуміння інших учасників комунікативного процесу, завдяки чому відбувається розвиток подальших комунікативних взаємодій [8, с. 322].

Приділимо увагу погляду О. Фурсіна, який стверджує, що комунікація – це ще один аспект адміністративного процесу, і без неї функція організації практично припиняється. Отже, відсутність комунікації може призвести до зупинки діяльності організації, оскільки відсутність можливості взаємодії та впливу групи на індивіда стає очевидною. Управління організацією – це постійний процес, і комунікативна функція гарантує його неперервність. Тому можна сказати, що спілкування надає адміністрації мобільність. Комунікація представляє собою процес встановлення спільності через передачу ідей, думок, почуттів і іншого між особами або групами. Іншими словами, це обмін фактами, думками, інформацією і емоціями, що призводить до спільного розуміння [9, с. 255-256].

З оглядом на вище окреслене, варто наголосити, що комунікація в процесі реформування публічного управління є ключовим елементом, який визначає ефективність та успіх цього процесу. Сутність, роль та значення комунікацій в реформуванні публічного управління можуть бути охарактеризовані наступним чином, зокрема:

1) сутність комунікацій в реформуванні публічного управління: комунікація – це обмін інформацією, ідеями, поглядами та думками між різними стейкхолдерами, які беруть участь у процесі реформування публічного управління. Вона включає в себе передачу повідомлень, обговорення, вирішення конфліктів та розв’язання проблем;

2) роль комунікацій в реформуванні публічного управління: комунікація надає можливість інформувати громадян, державних службовців та інших стейкхолдерів про цілі та завдання реформи, проходження реформи, її результати та переваги; вона допомагає залучати громадян до участі у процесі реформування, роблячи їх партнерами в реформуванні та забезпечуючи публічний контроль; комунікація вирішує конфлікти, виникаючи внаслідок реформи, сприяючи згладженню розбіжностей та пошуку компромісів;

3) значення комунікацій в реформуванні публічного управління: грамотна комунікація допомагає зберігати фокус на цілях та завданнях реформи, зменшуючи можливі зміни в її реалізації; відкрита та прозора комунікація сприяє підвищенню довіри громадян до влади та реформаторів; за допомогою комунікації можна попередити опір та конфлікти, які можуть виникнути внаслідок реформи.

Отже, комунікація у процесі реформування публічного управління відіграє важливу роль у досягненні успіху реформ та підвищенні довіри громадян до влади. Грамотне та систематичне використання комунікаційних інструментів є необхідністю для досягнення позитивних результатів у цьому процесі.

1.2. Види та моделі комунікацій в стратегуванні публічної сфери

У сучасному світі публічне управління та адміністрування піддаватимуться впливові двох основних факторів: глобальних змін і викликів, а також якості роботи органів публічної влади, зокрема в реалізації громадянських потреб. Сучасний розвиток суспільства вимагає від держави розробки такої системи управління, яка відповідала б потребам людини, що функціонує в комунікативному, швидкозмінному і складному оточенні. Для цього потрібне нове мислення, відкритість до суспільства, чутливість до громадянських потреб, високий рівень комунікації, сучасне уявлення про ефективне лідерство, розуміння актуальних викликів і загроз, мінімізація застосування законного насильства та максимізація справедливості та чесності. Лідери держав, науковці та суспільство в пошуках ефективних стратегій управління в нестабільному світі [13].

Саме в умовах глобалізації суверенна держава виявляється відкритою перед різними викликами, якщо вона проявляє конкурентоздатність, бере активну участь у глобальних змінах, ініціює події у суспільному житті, наукових дослідженнях, комунікаціях та міжнародних відносинах. Публічне управління в умовах невизначеності базується на знаннях, співпраці, лідерстві та інноваціях, ефективній взаємодії з суспільством. Комунікаційний процес виступає як інструмент для формування соціальних зв'язків і входить в стратегічні плани публічного управління, розпочинаючи від рівня уряду та до регіонального та місцевого рівня, і завершується реалізацією державних програм [13].

В контексті комунікаційного підходу органи публічного управління здійснюють інформування, планування, обговорення, пропаганду та інші дії, спрямовані на досягнення цілей національних стратегій. Це сприяє розширенню можливостей громадян у впливі на прийняття державних управлінських рішень, формуванню відповідної поведінки населення, ефективному партнерству, розумінню цінностей соціальних зв'язків і інше [13].

Стратегічні комунікації ґрунтуються на встановленні довгострокової взаємодії державних, політичних, громадських, комерційних установ і організацій із суспільством і одне з одним. Потенціал стратегічних комунікацій також використовують державні та громадські діячі, представники бізнесу. Стратегічні комунікації в публічному управлінні формують імідж і репутацію органів публічної влади та їхніх представників, державних службовців. Нарешті, стратегічні комунікації, як найважливіший елемент «м'якої сили» (soft power), спрямовані на вирішення проблеми інформаційного забезпечення зовнішньої політики сучасної держави. Поняття «м'яка сила» розглядається науковцями як складник соціально-політичного впливу того чи того суб'єкта як внутрішньої, так і міжнародної політики, що продукує привабливість його образу, цінностей, ідеології, інших функціональних особливостей суб'єкта [10, с. 267].

Термін «стратегічні комунікації» став популярним в урядових організаціях США і впродовж останніх 15–20 років розвивався в Державному департаменті та Міністерстві оборони США. Так, Міністерство оборони США визначає «стратегічні комунікації» як цілеспрямовані дії уряду США щодо розуміння та залучення ключових цільових аудиторій до створення, зміцнення або підтримки сприятливих інтересів, політики та цілей США шляхом упровадження координаційних програм, планів, тем, ключових повідомлень і

синхронізованих продуктів із використанням усіх урядових інструментів [11, с. 74]. Так, ідеться про синхронізацію інструментів національного впливу (дипломатії, інформації, збройних сил, економіки тощо), про взаємопроникнення комунікації в нетрадиційні для неї сфери.

На думку О. Михайлової, комунікаційна стратегія є однією з ключових компетентностей управління, яка визначає конкурентоспроможність будь-якої організації і досягається завдяки використанню комунікаційних технологій. Загалом, комунікаційну стратегію можна сприймати як сукупність стратегічних підходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії органів державної влади зі своєю цільовою аудиторією, яка включає як внутрішніх, так і зовнішніх учасників, і спрямованих на виконання власної місії. Комунікаційна стратегія використовується для створення нових цінностей, які реалізуються через надання державних послуг, розвиток людей та оптимізацію процесів в урядових структурах шляхом раціонального обміну інформацією, знаннями і інтелектуальною власністю [12, с. 95].

В загальному, відповідальність будь-якої влади полягає в поясненні громадянам своїх дій і мети за використання принципів відкритості та прозорості. У контексті кризових явищ, таких як пандемія, воєнний стан тощо, цей підхід стає особливо важливим. Чіткість, послідовність, ефективність і прозорість виступають ключовими складовими успішної комунікації в будь-якій кризі або ситуації невизначеності. Результативність цих аспектів визначається рівнем інформаційної задоволеності населення. Оцінка цієї задоволеності проводиться шляхом:

- «достатність та ефективність інформації, що поширюється державними органами в контексті інформації про: події, управлінські рішення, ризики;

- ефективність роботи з населенням державних органів та їх відкритість до діалогу з населенням в умовах пандемії, військового стану тощо через перелік центральних та місцевих органів виконавчої влади, які компетентні і уповноважені інформувати населення по певним питанням;
- канали зв'язку, через які має надходити інформація від державних органів, їх зручність для населення;
- форми надання інформації, її доступність через визначені органами державної влади канали зв'язку;
- технології, методи, способи передачі інформації, якими користуються респонденти під час пандемії, військового стану тощо» [13].

До традиційних каналів комунікації, якими користуються державні органи влади в Україні, належать наступні: сайти державних установ, періодичні видання, телебачення, електронна пошта, особисті зустрічі та інші. В період пандемії коронавірусу значно зросла роль таких нових каналів зв'язку, а саме: соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube), комунікаційні платформи (Skype, Zoom, Microsoft Teams), месенджери (WhatsApp, Telegram, Viber) і урядовий канал Дія, мобільні телефони тощо. Так, на сьогодні інтернет-портали, веб-сайти державних органів, офіційні сторінки державних установ у соціальних мережах; прес-релізи та коментарі для ЗМІ; інформаційні бюлетені; повідомлення (пости) у соціальних мережах, брифінги; відеоматеріали – SMS-повідомлення, опитування тощо – є каналами зв'язку, через які влада взаємодіє з населенням. Кожен з них має свої особливості у форматі подання інформації та сприйнятті зручності інформації про події, управлінські рішення та ризики. Це може викликати комунікаційний шум, який погіршує довіру населення до органів влади як надійного джерела інформації і породжує питання про частоту отримання суперечливих

повідомлень від влади під час пандемії в минулому та в умовах військового стану, а також про дефіцит інформації [13].

Комунікаційні стратегії є невід'ємною складовою урядових планів для подолання кризових ситуацій та стабілізації, допомагаючи перетворити ідеї на конкретні дії. Розробка комунікаційних стратегій повинна бути проведена заздалегідь з метою розгляду можливих сценаріїв, визначення конкретних цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень, інструментів або каналів і планування кроків. Розумна та обдумана взаємодія в умовах невизначеності може допомогти посадовим особам уряду уникнути неефективних реакцій, спричинених страхом та можливо шкідливих для громадськості під час серйозних криз, таких як пандемії, воєнні конфлікти, техногенні аварії тощо. Додатково, належні процедури ризиків та інформування сприяють зміцненню довіри та впевненості, що є критично важливими в умовах кризи [16, с. 15].

Органи державної влади мають заздалегідь планувати заходи для підготовки до будь-якого інциденту ризик-менеджерів, державних службовців та працівників охорони здоров'я, представників засобів масової інформації, лікарів та персоналу лікарень для вирішення проблем управління в умовах таких криз. У найзагальнішому вигляді стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [13].

Стратегія включає: план; форми і методи його реалізації; поведінкові моделі (зразки поведінки) прямих стейкхолдерів; позиції стосовно інших стейкхолдерів, які опосередковано зацікавлені у подоланні кризи; перспективи розвитку подій в умовах кризи, результати. Так, як вважає 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 аудиторію);
- комунікації здійснюються безперервно (а не дискретно);
- комунікація орієнтована на одержувача або адаптована до аудиторії;
- повідомлення та дії узгоджуються з політичними цілями» [15].

Визначення та розробка стратегій кризової комунікації необхідні для якнайшвидшого прийняття рішень і мобілізації ресурсів для подолання кризової ситуації. Експерти [14] виділяють три кризові комунікаційні стратегії, які відповідають основним етапам кризи.

- передкризова стратегія: аналіз та ідентифікація можливого розвитку подій, розробка стратегії та плану кризових комунікацій, створення довіри і побудова довірчих відносин із зацікавленими сторонами, ЗМІ та лідерами громадської думки.

- кризова стратегія: включає в себе оперативну реакцію на негативні ситуації, координацію порядку денного, взаємодію з громадськістю, бізнесом, ЗМІ, поширення достовірної та точної інформації, постійний моніторинг інформаційного простору, та своєчасне реагування на недостовірні повідомлення.

- посткризова стратегія: аналіз роботи з подолання кризи і ефективності прийнятих управлінських рішень, донесення до населення інформації про вжиті заходи, складання критичного звіту про здобутий досвід, внесення коректив у стратегії та плани реагування на кризи у майбутньому.

На основі аналізу наукових джерел (R. E. Dulek, J. E. Hale, D. P. Hale, I.M.A. Shaluf, T. Sellnau та ін.) модель комунікації органів публічної влади в умовах невизначеності буде мати наступний вигляд, який укладатиметься з трьох фазової стратегії:

1) Докризова фаза. На цьому етапі органи публічної влади мають розуміти типи катастроф, наслідки яких треба буде вирішувати;

2) Початкова фаза. На початковому етапі кризи чи надзвичайної ситуації населення очікує на інформацію, яка була б своєчасною та точною стосовно того, що трапилося, де влада застосовує заходи для подолання кризової ситуації, і які конкретні кроки потрібно вжити. Представникам органів публічної влади слід розуміти, що громадяни будуть сумніватися в розмірах кризи, негайності загрози для них та їхніх сімей, тривалості загрози і в тих, хто прийматиме управлінські рішення для подолання ситуації. Тому комунікатори з органів влади повинні бути готові відповісти на ці питання якнайшвидше і якнайповніше. Принципи, які слід дотримуватися в цьому випадку - простота, надійність, достовірність, послідовність і швидкість надання інформації, що сприяє довірі до влади і не створює додаткових перешкод для її представників у швидкому подоланні кризової ситуації. Початковий етап кризи також супроводжується плутаниною в інформаційних потоках та збільшеним інтересом ЗМІ, які, в свою чергу, часто відмовляються від перевірки інформації на достовірність для швидкого поширення, що призводить до неповної та суперечливої інформації. Важливо усвідомлювати, що інформація зі ЗМІ та інших установ та організацій, навіть у межах однієї організації, може бути неточною. Таким чином, на початковому етапі кризи існує небезпека втрати довіри до органів публічної влади, до репутації її представників, що потребує розробки ефективної стратегії комунікації із врахування вищезазначених ризиків;

3) Фаза кризи. З розвитком кризи можна очікувати на стійкий інтерес та пильну увагу населення на повідомлення у ЗМІ. Неочікуваний розвиток подій, чутки чи дезінформація формують додаткові вимоги до комунікації органів публічної влади із ЗМІ. Різні «експерти»,

«професіонали» та інші особи, не пов'язані з організаціями та установами, які безпосередньо відповідають за подолання кризи і публічно коментують певні питання у ЗМІ, не мають надавати суперечливі повідомлення або помилкові тлумачення управлінських рішень. Контроль за інформацією, яку надають ЗМІ під час фази кризи, є доречною і виправданою мірою з боку органів публічної влади;

4) Посткризова фаза. Цей етап характеризується зменшенням інтересу населення до ЗМІ. Органи публічної влади мають поінформувати населення про наслідки, результати і «уроки», які треба вивчити, для розробки превентивних заходів, які унеможливлювали б її повторення у майбутньому.

Отже, така модель комунікації органів публічної влади в умовах невизначеності допомагає органам публічної влади передбачити інформаційні потреби громадськості, зацікавлених сторін та ЗМІ для успішної взаємодії. Кожна фаза має свої унікальні інформаційні та комунікаційні рішення, і тривалість кризи впливає на інтенсивність та зміст інформації про ризики.

Органи публічної влади можуть обирати різні канали комунікації з населенням, а саме:

- «за засобами розповсюдження інформації:
- ЗМІ (телебачення, інформаційні бюлетені, прес-конференції, сайти органів публічної влади тощо);
- приватні канали розповсюдження інформації (особисті зустрічі, блоги перших осіб органів влади, їх приватні сторінки в соціальних мережах, оточення (члени родини, друзі, знайомі) державних службовців; спілкування через мес-сенджери);
- за формами візуалізації: аудіо; відео; інфографіка; статистика; схеми; таблиці;
- за частотою інформування: одноразові, багаторазові» [13].

Також варто відзначити, що органи публічної влади обирають канали комунікації з населенням відповідно до своїх цілей, з метою максимального охоплення різних соціальних груп. Комунікаційні стратегії органів публічної влади в умовах невизначеності повинні бути спрямовані на навчання, інформування, підготовку, захист та запобігання поширенню неправильних уявлень про кризові явища в суспільстві [18, с. 105].

Підсумовуючи, важливо відзначити, що протягом історії людство завжди стикалося з різними видами небезпек та ризиків. Однак у сучасному світі, небезпека та ризики набувають нового характеру, пов'язаного з умовами діяльності, які потребують постійного урахування. Рівень ймовірної небезпеки та успіху значною мірою залежить від ефективної комунікаційної стратегії органів публічної влади. У минулому десятилітті спостерігається зростання важливості самоорганізації, громадського управління та активізації комунікації між суспільством і державою. Парадоксально, але підвищення рівня інформаційної безпеки в сфері публічного управління може призвести до більшої невизначеності. Багато сигналів можуть бути втрачені або не викликати очікувану реакцію від органів публічної влади. Таким чином, успішне публічне управління повинно базуватися не лише на фактах та сигналах, але і на важливих смислах та ідеях.

Отже, частота використання джерел інформації відображає взаємозв'язок між показниками сприйняття достатності та ефективності отриманої інформації та її джерел. Органи публічної влади повинні чітко націлюватися на різні групи населення за віком, статтю, соціальним статусом та інтересами, щоб використовувати найбільш ефективні інструменти взаємодії в медіапросторі. Вивчення подій, пов'язаних із умовами невизначеності, такими як пандемії, воєнний стан, техногенні аварії та інші, свідчить, що комунікаційні стратегії взаємодії влади та

населення тенденційно зсуваються на супутні заходи, спрямовані на стримування негативних емоцій та запобігання поширенню масової паніки. У таких умовах цілісність сприйняття інформації громадськістю подій, що відбуваються, до певної міри забезпечується за участю ЗМІ.

1.3. Досвід зарубіжних країн в використанні сучасних комунікативних стратегій

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами та іншими зацікавленими сторонами є однією з ключових завдань демократичної держави. Це обумовлено тим, що державна політика має на меті задоволення їхніх потреб і інтересів. Для встановлення партнерських відносин, держава розробляє та застосовує різноманітні форми та методи комунікації. Одним з найефективніших засобів створення якісної комунікаційної системи є розробка та впровадження комунікаційних стратегій [20, с. 72].

Україні важливо вирішувати питання щодо прозорості та довіри до суб'єктів публічного управління з боку громадян та інших стейкхолдерів. Ця проблема виникає як через неефективність будування комунікацій зі сторони органів державної та місцевої влади, так і через низький рівень громадянської участі та недосконалість комунікаційної системи загалом. Оптимізація комунікативних механізмів та вдосконалення реалізації комунікаційних стратегій може сприяти вирішенню цих проблем. В першу чергу, це допоможе систематизувати комунікаційну діяльність суб'єктів публічного управління та знаходити індивідуальний підхід до кожної цільової аудиторії. По-друге, це сприятиме поліпшенню репутації органів державної та місцевої влади, неурядових організацій, а також підвищить довіру громадян,

представників бізнесу, партнерів та інших зацікавлених сторін [20, с. 72].

Країни з високим рівнем розвитку вже тривалий період використовують комунікаційні стратегії для налагодження ефективних відносин між державою та громадськістю та досягнення взаєморозуміння. Досвід США, Канади, Південної Кореї, Іспанії підтверджує, що основою якісних комунікацій є взаємний обмін інформацією та партнерські відносини. Ці стратегії дозволяють громадянам бути інформованими про діяльність органів державної та місцевої влади, активно брати участь у розробці та реалізації управлінських рішень і спільно нести відповідальність за прийняті рішення разом із суб'єктами публічного управління, відчуючи свою причетність до цих питань [20, с. 72].

Комунікаційна стратегія є універсальним рішенням для вирішення проблеми низької активності та ініціативи інститутів громадянського суспільства, а також сприяє передачі ідеї щодо їхньої важливої ролі в ієрархії управління до громадськості. Комунікативна політика, заснована на принципах партнерства, відкритості та прозорості, розкриває сутність та призначення комунікацій у суспільстві та державі, а також визначає рамки розробки комунікаційних стратегій.

Проблему розробки та впровадження комунікаційної політики, включаючи комунікаційні стратегії та їх вплив на стосунки з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, досліджували різні вчені та науковці. Загальною науковою концепцією комунікаційної стратегії є її системний підхід, який передбачає важливість спрямування організації на встановлення довгострокових взаємин з іншими організаціями з метою досягнення основних організаційних цілей [21, с. 23-29]. Зокрема, англійський дослідник К. Торсон, стверджує, що стратегія комунікацій представляє собою комплекс взаємодії організації

як з зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем. Мета цієї взаємодії полягає в створенні умов для стабільного, прибуткового та ефективного функціонування на ринку. За висловлюванням дослідника, комунікаційна стратегія є двостороннім процесом: з одного боку, вона взаємодіє з цільовою аудиторією, а з іншого – отримує зворотний зв'язок у вигляді інформації про реакцію цільових аудиторій. Ці компоненти свідчать про те, що комунікаційна стратегія, по суті, є системою з власним набором взаємопов'язаних елементів [22]. Українська дослідниця М. П. Побережна визначає комунікаційну стратегію як комплекс дій, котрі направлені на розвиток організації, підприємства шляхом реалізації поставлених цілей за рахунок обміну інформацією із зовнішнім і внутрішнім середовищем [23, с. 11]. Все це, на її думку, сприяє створенню позитивного іміджу організації для її цільових аудиторій. Отже, виходячи із вищенаведених тлумачень поняття «комунікаційна стратегія», ми можемо відзначити її важливу роль у забезпеченні функціонування всієї організації.

Важливо відзначити, що ці характеристики є типовими для реалізації всіх теоретичних та практичних можливостей комунікаційної стратегії як самостійного явища на практиці. Особливу увагу заслуговує факт, що комунікаційна стратегія представляє собою чітко визначений та систематизований набір заходів, які організація повинна виконувати для підтримки свого стабільного розвитку і досягнення поставлених цілей. Дослідники виділяють три ключові компоненти, які розкривають сутність потенціалу комунікаційних стратегій. Ці компоненти дозволяють комунікаційній стратегії працювати відповідно до сучасних умов функціонування суспільства. Список цих складових виглядає наступним чином:

- «наявність ринкової стратегії, котра дозволяє проаналізувати інформацію щодо потенційних споживачів, стейкхолдерів, роботу

організацій конкурентів, все це необхідно для правильного позиціонування роботи організації в майбутньому;

- наявність креативної стратегії, необхідність цієї стратегії підтверджується тим, що вона дозволяє створити креативну ідею, котра буде асоціюватися у цільовій аудиторії із організацією, це буде сприяти кращому впізнанню організації;

- наявність медійної стратегії, ця стратегія необхідна для того, щоб транслювати інформацію (ключові повідомлення) в рамках комунікаційної стратегії через відповідні інформаційно рекламні носії до потенційних стейкхолдерів та споживачів. Саме тому американський дослідник Р. Мінц визначив важливість комунікаційної стратегії, охарактеризувавши її як план, який є основою при комунікації з цільовими аудиторіями, а також є невід'ємним атрибутом функціонування сучасних комерційних та державних організацій, що дозволяє виконувати низку важливих функцій та завдань, котрі направлені на ефективне досягнення поставлених цілей організації» [20, с. 73].

Налагодження ефективного спілкування з громадянами є однією з ключових місій органів державної та місцевої влади. Досягнення результативної комунікації можливе лише при чіткому розподілі ролей між усіма сторонами, і саме розробка комунікаційної стратегії є основою для встановлення стійкого та продуктивного діалогу. Міжнародний досвід в області побудови ефективних комунікацій підтверджує, що для досягнення взаєморозуміння між державою і громадянами слід насамперед чітко визначити ролі всіх учасників та створити можливості для зворотного зв'язку, який дозволить громадянам брати активну участь у процесі ухвалення рішень та відчувати свою злагоду з державою. Особливістю зарубіжного досвіду є його простота та доступність для всіх верств населення, що приваблює та мотивує

громадян брати участь в справах нації. Важливо відзначити, що комунікаційні стратегії різних країн мають свої особливості, які визначаються конкретною зовнішньою та внутрішньою політикою держави, а також рівнем ресурсного забезпечення. Саме ці чинники призводять до різноманітності підходів та практичних застосувань в цій сфері [20, с. 73].

Якщо зосередити увагу на країнах Європи, то насамперед слід відзначити досвід Іспанії, а саме: міста Мадрид. У 2015 році був започаткований проєкт Consul. Цей проєкт був цілеспрямованим і дуже структурованим цифровим інструментом для забезпечення участі громадян у процесах демократичного громадського контролю за діяльністю представників влади і органів місцевого самоврядування. Проєкт реалізований у вигляді онлайн платформи, котра містила у собі усі види процесів громадської участі. До основних здобутків і нововведень даного проєкту варто віднести:

- «створення зрозумілого і ефективного інструменту для прийняття та опрацювання пропозицій від громадян, тобто в рамках цього проєкту був створений механізм, за яким будь який громадянин мав можливість подати пропозиції щодо покращення власного міста;
- був спрощений процес бюджетування за участю громадян, громадяни легко могли брати участь у цьому процесі і надавати свої пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів;
- механізм для громадських ініціатив у сфері створення нового законодавства, громадяни могли брати участь у розробці законодавства, конкретних статей для тих чи інших нормативно правових актів тощо;
- був створений механізм для проведення онлайн дебатів, що сприяло активній комунікації громадськості один із одним, а також він слугував для ведення спілкування із представниками влади;

– онлайн голосування, цей механізм став одним із способів прибрати низку бюрократичних процесів і дозволив зробити функціонування процесу голосування більш швидким, надійним і прозорим [24].

Такі позитивні результати дозволили планомірно і поступово покращувати роботу системи комунікаційних стратегій на рівні міста Мадрид. Що стосується функціоналу такого проєкту, то він має кілька характерних особливостей:

- функція завантаження паперових підписів;
- функція організації повідомлень і спілкування між користувачами;
- функція створення коментарів під інформаційними постами;
- функція пошуку інформації за різними фільтрами, геолокацією;
- функція генерування контенту;
- функція забезпечення підтримки комунікаційних взаємозв'язків між громадськістю та владою» [20, с. 75].

Отже, цей ініціативний проєкт виступив як центральний інструмент для поширення ідеї громадської участі. Його запровадження допомогло вирішити проблеми, пов'язані з низькою прозорістю у діяльності органів державної влади, недостатньою обліковістю їх дій, а також низьким рівнем активності громадян у справах національного і місцевого значення. На сьогодні проєкт Consul активно використовується міською радою Мадрида і служить відмінним прикладом ефективної організації комунікації між громадськістю та державною владою.

Іншим успішним випадком впровадження комунікаційної стратегії є досвід розробки та впровадження комунікативної політики уряду Канади у 2004 році. Документ, відомий як «Комунікативна політика Канади», був розроблений для створення ефективних механізмів

комунікації та вдосконалення взаємодії з громадськістю. Однією з його цілей було підвищення рівня громадської участі та формування дієвого механізму державно-приватного партнерства. Особливістю цього документу є його 31 вимога щодо реалізації комунікативної політики в країні. Наведемо короткий огляд найважливіших аспектів цього документу:

1. «Цей документ приділив значну увагу інформуванню громадськості. Він зобов'язав викладати у вільний доступ інформацію щодо нових законів, нормативних актів, різних державних і громадських ініціатив, програм. Все це повинно було надаватися в доступній і зрозумілій для громадськості формі транслявання. Важливим аспектом інформування громадськості була саме висока якість інформації та механізмів її транслявання;

2. Однією із характерних вимог цього документу було затвердження використання двох офіційних мов для проведення комунікаційних дій і комунікативної політики, котрі використовуються в Канаді. Цими мовами були англійська та французька. Таке рішення дозволяло мінімізувати прояви соціальних, етнічних конфліктів;

3. Важливим аспектом, котрий був прописаний вданому документі – це підтримка інтересів і потреб громадськості. Враховуючи той факт, що культура урізних регіонах Канади відрізняється один від одного, то й реалізація загальнодержавної комунікативної політики має відбуватися з урахуванням інтересів усіх представників регіонів;

4. Також, за положенням даного документу, канадський уряд має відслідковувати реакцію суспільства на поширення тої чи іншої інформації. Подібне дослідження суспільної думки, дозволяє уряду краще орієнтуватися у бажаннях, думках та намірах власного населення.

5. Було розроблено спеціальний портал під назвою Canada Site для залучення громадян до державних справ. Цей портал є інструментом

надання громадського доступу до розкладів, змісту та іншої інформації для проведення консультацій із представниками влади по вирішенню тих чи інших соціальних питань;

6. Була започаткована політика активного двостороннього спілкування між владою та громадськістю. Подібне нове було реалізоване урядом Канади шляхом надання цілодобового онлайн доступу до громадських програм, державних служб й іншої державної інформації. Також у межах цього нововведення були реалізовані різні онлайн ініціативи для покращення системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій, створені системи для надання адміністративних послуг, загалом було збільшено можливість громадського доступу» [25].

Модернізація основних положень «Комунікативної політики уряду Канади» відбулася в 2016 році. До представлених вище характерних вимог були додані такі аспекти для створення і використання комунікаційних стратегій:

- «підтримка керівниками із питань проведення комунікацій на загальнодержавному і регіональному рівнях дотримання принципів відкритої комунікаційної діяльності;
- створення відкритих, прозорих та ефективних комунікацій між різними відділами органів державної влади, підтримка належного рівня знань службовців в питаннях проведення комунікацій із громадськістю;
- координація міжвідомчих і горизонтальних комунікаційних зв'язків між різними відділами органів державної влади;
- постійний і систематичний аналіз громадського середовища, формування на основі зібраних даних щорічних планів для проведення комунікацій із громадськістю» [26].

Ми вважаємо, що доречно такий досвід розробки і реалізації комунікативної політики імплементувати в Україні. Це спричинено тим, що розробка схожого нормативного правового акту в Україні дозволила

б формалізувати нормативно правові положення проведення комунікаційних стратегій. По-друге, такий документ сприятиме створенню системи стабільного оновлення і удосконалення комунікаційних стратегій і комунікативної політики в Україні. Інший цікавий і корисний досвід проведення комунікацій – це досвід країн Азії, який багатий інноваціями та модернізованими рішеннями у сфері комунікацій. Насамперед, слід зосередити увагу на успішному прикладі практики комунікаційної стратегії в країні Бангладеш, а саме: на її комунікаційну стратегію IUCN Bangladesh, яка може слугувати прикладом для інших. Ця стратегія була спрямована на підвищення рівня обізнаності та самосвідомості представників уряду та громадськості в питаннях, що стосуються розвитку місцевих громад. Характерною особливістю даної комунікаційної стратегії є те, що вона дуже динамічна та легко змінюється відповідно до вимог, а саме: коли формуються нові обставини або на її положення здійснюють вплив різні фактори зовнішнього середовища. Основними цілями комунікаційної стратегії IUCN Bangladesh:

1. «Створення належної інформаційної підтримки для комунікаційних заходів, котрі забезпечують розвиток потенціалу і навичок комунікативної взаємодії представників місцевих громад та органів місцевого самоврядування;
2. Розвиток комунікативного потенціалу громад, громадських організацій і органів місцевого самоврядування в питаннях ефективної організації комунікативних відносин;
3. Створення інноваційних платформ для забезпечення процесу ефективних комунікацій між громадськістю та органами місцевого самоврядування;

4. Організація освітнього впливу на осіб, котрі займаються питаннями комунікативної політики, створення спеціальних проєктів для кращої реалізації комунікаційних стратегій;

5. Підвищення якості навчання державних службовців, котрі займаються питаннями створення, реалізації завдань, що стосуються сфери комунікативної політики держави» [27].

Основною метою цієї комунікаційної стратегії є розширення прав та можливостей місцевих громад, завдяки посиленню комунікативних зв'язків між місцевою владою та громадою. Мета цієї стратегії є всеосяжною і охоплює різноманітні цільові аудиторії, кожна з яких потребує індивідуального підходу. В рамках комунікаційної стратегії цільові аудиторії поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать секретаріат, комісії та персонал, які реалізують пункти стратегії. До зовнішніх відносяться органи місцевого самоврядування, місцеві громади та їх мешканці, громадські організації та засоби масової інформації [27].

В межах цього досвіду детально описаний план дій, який може вчасно та ефективно змінюватися під час реалізації комунікаційної стратегії. Елементи цього плану включають у себе такі аспекти: строки діяльності, цільову аудиторію, формат інформаційних повідомлень, канали комунікації, відповідальних осіб та вартість проведення комунікаційних заходів. Останнім складовим елементом такої комунікаційної стратегії є оцінка її ефективності. Вона представлена у вигляді таблиці, де визначена мета кожної комунікації, проводиться аналіз показників, а також перевіряються терміни виконання завдань [20, с. 76].

Отже, стратегія комунікацій IUCN Bangladesh служить прикладом ефективного організації комунікації на рівні місцевого самоврядування, включаючи широку участь громадськості у вирішенні соціально

важливих питань. Для України такий формат планування взаємодії різних зацікавлених сторін є відносно новим, і деякі помилки ще відбуваються під час розробки та впровадження комунікаційних стратегій. Відзначається перехід до нового етапу у комунікаційних процесах у сфері публічного управління в Україні, основою якого є партнерські відносини. Це призвело до впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між владою та громадськістю. Однією з найбільш ефективних комунікаційних стратегій в Україні є стратегія комунікацій Верховної Ради.

Стратегія комунікацій Верховної Ради стала історичною подією для українського парламенту. У зв'язку із проблемою недовіри громадян, головні цілі комунікаційної стратегії спрямовані на підвищення інформованості та залучення громадян до процесу розробки та ухвалення рішень, а також на забезпечення повного та об'єктивного висвітлення діяльності парламенту. Основними завданнями цієї стратегії є:

- «налагодження скоординованих комунікацій. Це завдання включає в себе оптимізацію комунікаційних потоків, що координуються з єдиного комунікаційного департаменту та зміну формату повідомлень на легкі для сприйняття та зрозумілі;
- забезпечення обізнаності громадськості. Друге завдання реалізується шляхом публічного звітування про діяльність керівництва Верховної Ради України, комітетів, комісій, політичних партій та народних депутатів на веб-сайті Верховної Ради України, а також шляхом налагодження комунікацій народних депутатів України з виборцями за допомогою прес конференцій, зустрічей з громадськими об'єднаннями, групами впливу, публічного звітування та відкритих зустрічей з виборцями;

– забезпечення участі громадськості у процесі прийняття рішень. Для цього необхідно надати доступ громадянам та неурядовим організаціям до приміщень парламенту, зробити приймальні народних депутатів засобом для ефективної комунікації з громадянами, а веб-ресурси Верховної Ради України використовувати як інструмент зворотного зв'язку, включивши такі функції як подання петицій, звернень та запитів, обговорення законопроектів, а також можливість підписатись на новини Верховної Ради України за переліком тем» [20, с. 76].

На нашу думку, вірним вибором було розподілити комунікаційні цілі на стратегічні та операційні. Це дозволяє більш точно передбачати результати відповідно до визначеного візії та мети, а також реагувати на внутрішні та зовнішні зміни шляхом адаптації цілей. До основних напрямків розвитку комунікації можна віднести:

– орієнтація на поліпшення відносин з представниками бізнесу включає в себе низку заходів. До завдань, спрямованих на досягнення цих цілей, входять: аналіз стану комунікації між бізнесом та владою, проведення інформаційних кампаній щодо доступних у громаді послуг та можливостей для розвитку бізнесу, організація рекламних заходів для підвищення привабливості ділового середовища та інвестиційного клімату, розвиток підприємницького потенціалу громадян та налагодження комунікації з партнерами за допомогою використання нових каналів взаємодії та співпраці з різними рівнями засобів масової інформації;

– створення ефективної взаємодії з громадянами може бути досягнуто через виконання таких завдань: проведення аналізу поточного стану системи комунікації між владою та громадянами, інформування мешканців про доступні інструменти участі у житті громади, розвиток та популяризація практик участі, залучення різних груп населення до

формування та ухвалення рішень, сприяння розвитку громадських об'єднань та удосконалення наявних каналів комунікацій.

Отже, приходимо до висновку, що в Україні вже спостерігаються позитивні зрушення у встановленні ефективного взаємозв'язку між владою та громадянами. Наша країна розпочала процес ефективної трансформації комунікацій і наздоганяє за рівнем розвитку інших країн. Свідченням цього слугують ініціативи в органах державного та місцевого управління, такі як створення громадських рад, консультативних центрів, активне впровадження інструментів електронної демократії та інше. Однак, серед головних проблем, які потребують вирішення, є недостатній рівень активності та ініціативності інститутів громадянського суспільства. Імплементация найкращих практик із застосування ефективних комунікацій, зокрема розробки та реалізації комунікаційних стратегій, сприятиме подоланню цієї проблеми та формуванню ефективних партнерських відносин між владою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Ефективне спілкування є ключовим елементом у встановленні прозорих та стійких відносин із зацікавленими сторонами в сфері публічного управління. Це сприяє не лише досягненню високих результатів, але також сприяє підвищенню рівня зацікавленості цільових аудиторій у співпраці, а також досягненню взаєморозуміння та задоволеності всіх сторін.

Таким чином, фундаментом для ефективної взаємодії є належно розроблена та впроваджена комунікаційна стратегія. Значущість полягає в тому, що цей документ має об'єднувати аналіз поточних проблем та послідовний план виконання основних завдань, які повинні відповідати місії та візії суб'єктів публічного управління. Комунікаційні стратегії повинні бути адаптовані для врахування потреб різних цільових аудиторій. В процесі розробки ефективних стратегій повинні брати

участь фахівці, які можуть належним чином оцінити всі ризики та можливості, а також визначити, які форми комунікації найкраще підходять і які методи слід використовувати для побудови діалогу між органами влади та громадянами. Зацікавленість у впровадженні зарубіжних практик, з урахуванням поданих рекомендацій, які відповідають українському контексту, також є доцільною. Міжнародний досвід є відмінним прикладом того, як ефективно реагувати на виклики.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі нами було зазначено, що комунікація в процесі реформування публічного управління відіграє важливу роль у досягненні успіху реформ та підвищенні довіри громадян до влади. Грамотне та систематичне використання комунікаційних інструментів є необхідністю для досягнення позитивних результатів у цьому процесі.

Підкреслено, що в Україні публічне управління та комунікація відіграють значущу роль у забезпеченні сталості та розвитку суспільства в цілому. Ці аспекти сприяють ефективній взаємодії з громадськістю, формуванню позитивного іміджу державних структур та забезпеченню стабільності та ефективності функціонування суспільства. Отже, належить активно розвивати та вдосконалювати ці напрямки, враховуючи сучасні вимоги та виклики.

Відзначено, що стратегічні комунікації ґрунтуються на встановленні довгострокової взаємодії державних, політичних, громадських, комерційних установ і організацій із суспільством і одне з одним. Потенціал стратегічних комунікацій також використовують державні та громадські діячі, представники бізнесу. Стратегічні комунікації в публічному управлінні формують імідж і репутацію органів публічної влади та їхніх представників, державних службовців.

Також було визначено, що країни з високим рівнем розвитку протягом тривалого часу використовують комунікаційні стратегії для встановлення ефективних зв'язків та досягнення взаєморозуміння між державою і громадськістю. Досвід таких країн, як США, Канада, Південна Корея, Іспанія, підтверджує, що успішні комунікації ґрунтуються на взаємному обміні інформацією та партнерських відносинах, що дозволяють громадянам бути осведомленими про діяльність органів державної та місцевої влади, брати участь у розробці та впровадженні управлінських рішень, і спільно нести відповідальність за ці рішення разом із суб'єктами публічного управління, тим самим відчуючи їхню причетність.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика публічного управління в Україні

Упродовж останніх років в Україні спостерігаються трансформаційні зміни, які обумовлені впровадженням нових концепцій і виконанням відповідних реформ з метою створення зовсім нової системи органів державної влади. Ці реформи охоплюють сферу судових органів, правоохоронних структур та органів виконавчої влади. Коли внутрішня структура та організація державних установ зазнають змін, це також впливає на їхню функціональність. Ця зміна пов'язана з утворенням нових установ, які повинні належним чином співпрацювати з існуючими органами влади при виконанні своїх повноважень. В цьому контексті особливий інтерес представляє позиція Кабінету Міністрів

України в сучасній системі державних органів та його роль у здійсненні публічного управління [28, с. 44].

Публічне управління трактується у широкому та вузькому розумінні. Розглянемо у формі табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Трактування поняття «публічне управління»	
Поняття «Публічне управління»	
<u>У вузькому значенні</u> публічне управління тісно пов'язане із виконавчою гілкою влади й розглядається як професійна діяльність державних службовців та осіб, що працюють у соціальній сфері, в неурядових організаціях, в установах та організаціях, що мають бюджетне фінансування й існують на спонсорські кошти з метою забезпечення життєдіяльності країни на рівні державного, регіонального та місцевого управління й здійснюють управління розподілом державних публічної політики.	<u>У широкому сенсі</u> публічне управління пов'язане з функціонуванням усіх гілок влади: законодавчої, виконавчої та судової.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що публічне управління розподілом державних публічної політики. Говорячи про публічне управління з вказаної перспективи, слід

акцентувати увагу на різноманітних його видах. У нашому дослідженні ключове значення має класифікація публічного управління залежно від його змісту, яка включає два види, а саме - надання адміністративних послуг та здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності. У рамках нашого дослідження особливу важливість набуває виконавчо-розпорядча, або публічно-управлінська діяльність, оскільки саме цей вид публічного управління реалізується Кабінетом Міністрів України.

Якщо раніше загальноприйнятим було твердження, що державне управління осущестляють органи виконавчої влади та місцеве самоврядування, то на сьогодні цей перелік суттєво розширився. До зазначених двох категорій суб'єктів додано третю – суб'єктів, які отримали делеговані повноваження та наділені компетенцією

здійснювати публічне адміністрування (надання адміністративних послуг або виконавчо-розпорядча діяльність). Таким чином, нами представлена система основних суб'єктів публічної адміністрації у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Система основних суб'єктів публічної адміністрації

Система основних суб'єктів публічної адміністрації
органи виконавчої влади, які складаються з трьох рівнів – вищий, центральний, місцевий. В контексті дослідження ми визначили, що основне значення відіграє саме вищий орган виконавчої влади, яким безпосередньо є Кабінет Міністрів України
органи місцевого самоврядування, детальна система яких регламентована ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [31]
суб'єкти делегованих повноважень, до яких науковці відносять громадські об'єднання та інших суб'єктів під час здійснення делегованих законодавством виконавчих функцій

Джерело: [30, с. 22–23]

Отже, згідно із зазначеною системою суб'єктів, ключову роль у виконанні публічного адміністрування в контексті здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності відіграє система органів виконавчої влади. Важливо відзначити, що ця трьохрівнева система характеризується вертикальними зв'язками, які гарантують взаємозалежність та субординацію всієї цієї структури.

Вищий рівень зазначеної системи займає Кабінет Міністрів України (далі – КМУ). Саме йому належить головна роль та місце в процесі здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності як різновиду публічного управління. Так, правову основу діяльності КМУ становить Конституція України, закони України, укази Президента України та постанови Верховної Ради України, прийняті відповідно до Конституції та законів України [32]. КМУ здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні

адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів. КМУ відповідальний перед Президентом України і Верховною Радою України, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України у межах, передбачених Конституцією України [33].

Визначаючи місце КМУ в системі суб'єктів публічного адміністрування, необхідно зупинити увагу на компетенції цього органу публічної влади. Перш за все зазначимо, що головні аспекти діяльності, зокрема його компетенційні повноваження, визначені Основним Законом. Зокрема, ст. 116 Конституції України визначає, що КМУ:

- «забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України;
- забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору;
- вживає заходів щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина;
- забезпечує проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики; політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування;
- розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України;
- забезпечує рівні умови розвитку всіх форм власності; здійснює управління об'єктами державної власності відповідно до закону;
- розробляє проєкт закону про Державний бюджет України і забезпечує виконання затвердженого Верховною Радою України Державного бюджету України, подає Верховній Раді України звіт про його виконання;

- здійснює заходи щодо забезпечення обороноздатності і національної безпеки України, громадського порядку, боротьби зі злочинністю;
- організовує і забезпечує здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митної справи;
- спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади;
- утворює, реорганізовує та ліквідовує відповідно до закону міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади;
- призначає на посади та звільняє з посад за поданням Прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу КМУ;
- здійснює інші повноваження, визначені Конституцією та законами України» [32].

Отже, із цього випливає, що в Конституції закріплені лише основні та ключові повноваження, які переважно стосуються зовнішньої та загальнодержавної діяльності, а також політичних аспектів. Проте, інші повноваження вищого органу виконавчої влади в Україні визначаються законами та підзаконними нормативно-правовими актами України. Головну роль серед усієї системи нормативноправових актів, які тим або іншим чином регламентують повноваження КМУ, відіграє Закон України «Про Кабінет Міністрів України», який визначає організацію, повноваження і порядок діяльності цього публічного органу [33].

Основні повноваження Кабінету Міністрів України визначені ст. 20 вищевказаного Закону та репрезентуються за окремими сферами / галузями життєдіяльності. Так, КМУ наділений повноваженнями у певних сферах, які зображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Сфери повноважень діяльності КМУ

сфера економіки, фінансів, трудових відносин, зайнятості населення, трудової міграції, оплати та охорони праці
сфера соціальної політики, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, спорту, туризму, охорони навколишнього природного середовища та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій
сфера правової політики, законності, забезпечення прав і свобод людини та громадянина
сфера зовнішньої політики
сфера національної безпеки та обороноздатності
сфера вдосконалення державного управління та державної служби

Джерело: [33]

Зауважимо, що Кабінет Міністрів України в межах кожної з вказаних сфер направляє та узгоджує діяльність центральних органів виконавчої влади, які, відповідно до чинного законодавства, мають повноваження забезпечувати виконання державної політики у конкретній сфері суспільного життя. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади здають звітність та підконтрольні КМУ. Більше того, КМУ також організовує та узгоджує діяльність місцевих державних адміністрацій у здійсненні Конституції та законів України, актів Президента України, актів КМУ, а також координує виконання інших повноважень, наданих місцевим державним адміністраціям на відповідній території [33].

Отже, система суб'єктів, до повноважень яких належить здійснення публічного управління, на сьогодні є доволі розгалуженою та складається з трьох рівнів, кожен з яких містить свої підрівні та структурні елементи, які в єдності утворюють взаємоузгоджену систему суб'єктів публічного управління в Україні. Місце КМУ в системі суб'єктів здійснення публічного управління розкривається крізь призму правового статусу КМУ як вищого органу виконавчої влади в Україні.

2.2. Аналіз структурних підрозділів органів публічного управління що займаються комунікативними зв'язками з громадськістю

У дослідженнях щодо комунікативної політики органів публічної влади є різне бачення змісту моделі такої політики. Так, власний підхід до розуміння сутності моделі комунікативної політики органів публічної влади пропонує Є. Романенко, який розглядає окремо моделі зовнішньої та внутрішньої комунікативної політики: «Зовнішня комунікативна політика має бути спрямована на забезпечення корпоративної ідентичності органу державної влади, пропагувати його ідею прозорості та відкритості, аби це сприяло балансу його інформаційної безпеки. Реалізація зовнішньої моделі комунікативної політики щодо забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості базується на дотриманні таких двох параметрів, як: ключове послання громадськості з боку органів державної влади; засоби, які забезпечують донесення цих послань до цільової аудиторії відповідних груп громадськості [34]. Під внутрішньою моделлю комунікативної політики держави потрібно розуміти комунікативні прийоми взаємодії персоналу органів державної влади з громадськістю, між громадськістю у державі, між інституційними структурами окремого органу державної влади, а також між окремими представниками органів державної влади та представниками політичних партій, законодавчих структур» [36, с. 30]. Водночас, комунікативна політика органів публічної влади може розглядатися як частина загальної державної комунікативної стратегії та реалізуватися в межах такої стратегії. В рамках цієї державної політики можуть бути сформовані різні моделі комунікативної політики для органів публічної влади.

Зв'язок з громадськістю спрямований не лише на вивчення і дослідження явища в цілому, а також на розробку методів коригування

ситуації відповідно до встановлених цілей. Головною метою публік рілейшнз є створення та реалізація різних підходів і методів для побудови відносин між різними соціальними групами на основі інформованості та взаємного довіри. Саме тому взаємодія з громадськістю часто вважається мистецтвом. Якщо політика буде прозорою, а діяльність органів державної виконавчої влади відкритою, то влада стане ближчою до громадян. Тому важливо забезпечувати доступ громадськості до інформації за допомогою сучасних комунікаційних технологій. Окрім цього, має бути взаємна взаємодія влади та суспільства (із обов'язковим залученням ідей, звернень, прохань громадян та/або соціальних груп до посадових осіб, тощо) [37, с. 4].

Умови, в яких формується певна модель комунікативної політики органів публічної влади, є внутрішніми та зовнішніми щодо власне системи публічної влади. Наприклад, Н. Шотурма доходить висновку, що «головною проблемою комунікативної діяльності влади всіх рівнів є відсутність системності у виробленні комунікативної політики. До проблемних питань також належить відсутність координації в роботі служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування, не завжди ефективний зворотний зв'язок з аудиторією, нестача гнучкості та оперативності у процесі» [35, с. 174].

У сучасний час майже всі національні органи влади мають власні відділи, які займаються взаємодією з засобами масової інформації та громадськістю. PR-служба (прес-служба) здійснює спеціалізовану опосередковану комунікаційно-інформаційну діяльність, спрямовану на встановлення каналів двосторонньої взаємодії між структурами державної влади та різними соціальними групами, а також іншими учасниками суспільно-політичного процесу. Основна мета - досягнення взаєморозуміння, співпраці та соціального партнерства. Ця служба

активно сприяє державним органам у прийнятті управлінських рішень, адаптації їх до загальних настроїв і можливих реакцій громадськості, формування громадської думки щодо різних управлінських рішень та зміцнення авторитету та позитивного іміджу органів державної влади. Діяльність цих служб ґрунтується на загальних принципах з урахуванням конкретних особливостей кожного державного органу. Законодавчу базу прес-служб органів державної влади формують закони України та відповідні підзаконні акти, такі як укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України і т.д. [39, с. 324].

Так, в рамках публічного управління взаємодія з громадськістю є однією з функцій менеджменту, спрямованою на організацію та підтримку комунікації, інформаційного обміну та взаєморозуміння між державою та суспільством. Це передбачені та сплановані заходи, спрямовані на сприяння доброзичливих відносин між органами державної влади та громадськістю в інтересах всього суспільства. Це організація громадської думки з метою оптимального функціонування держави та підвищення її авторитету, розвиток відносин між управлінськими структурами та громадянами на основі принципів відкритості, повної інформованості та прозорості [39, с. 325]. Важливо зауважити, що у сучасному світі публік рілейшинз стали ключовою управлінською функцією в усіх сферах громадського життя.

Демократичні трансформації та процеси децентралізації, які активно впроваджуються у сучасній публічній адміністрації, передбачають активне залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, постійний діалог щодо ключових стратегій розвитку країни, ідентифікації проблем та розгляду шляхів їх вирішення, сприяння розвитку критичного мислення та визнання соціальної відповідальності учасників публічних відносин [38, с. 433].

Характеристиками роботи спеціаліста з взаємодії з громадськістю є різноманітність, творчість і важкість вирішення завдань в обмежені терміни. Різноманітність проявляється в різних вирішеннях технічних та організаційних завдань. Творчість полягає в тому, що кожна проблема вимагає унікального підходу. Важкість вирішення завдань в обмежені терміни обумовлена тим, що багато задач потребують швидкого та оперативного розв'язання. Робота в галузі взаємодії з громадськістю є необхідною в ряді випадків: встановлення та утримання зовнішніх соціальних відносин і комунікацій; розвиток внутрішньокорпоративних відносин; формування і утримання іміджу організації та збереження її репутації; підвищення попиту шляхом збільшення обізнаності; розробка та впровадження системи антикризових комунікацій; пошук оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях та їх вирішення з мінімальними втратами; створення та утримання іміджу конкретної особи; розвиток корпоративних відносин.

Забезпечення ефективного взаємодії з громадськістю передбачає використання різних форм і методів інформаційного супроводу діяльності місцевих органів влади. Розумно розробляти та застосовувати специфічні методи співпраці, що формуються з урахуванням зовнішнього та внутрішнього соціально-політично-психологічного контексту, з метою досягнення успішної роботи місцевих органів влади і розуміння громадськістю їхньої суті [41, с. 112].

Організація роботи у сфері зв'язків із громадськістю включає два ключові аспекти: спочатку це розробка стратегії громадської діяльності місцевого органу влади, а потім виконання завдань, визначених цією стратегією. Перший етап є вирішальним, оскільки він зосереджений на важливих для суспільства аспектах, таких як взаємини з соціальним оточенням і розроблення ефективних рішень, що враховують рівень компетенції місцевого органу влади. Другий етап - це реалізація, яка

визначає терміни виконання і значно впливає на довіру громадськості до даного органу. Довіру населення можна заслужити лише в тому випадку, якщо місцеві органи влади діятимуть відкрито, гласно та прозоро, спираючись на принципи системності, цілісності, адресності, адекватності, технологічної гнучкості та достовірності. Це досягається за умови взаємного доповнення, двосторонньої системної комунікації, підконтрольності та публічності. Вірна модель організації зв'язків із громадськістю місцевих органів влади визначає порядок дій для налагодження цих взаємовідносин, включаючи: збір та систематизацію інформації про проблеми регіону, вивчення громадської думки та проведення анкетування населення, формування бачення пріоритетів розвитку регіону спільно з місцевими органами влади та громадськістю, створення робочих груп громадськості для визначення пріоритетів, організацію громадських слухань із розвитку зв'язків із громадськістю, визначення категорій громадян, з якими має взаємодіяти місцевий орган влади [42, с. 73].

Розвиток зв'язків із громадськістю базується на довірі та послідовності дій місцевих органів влади, які повинні дотримуватися принципу збігу слів і вчинків. Важливо відзначити, що ця послідовність має проявлятися не лише в глобальних масових комунікаціях, але й у кожному комунікативному взаємодії з громадянами, що звертаються до влади. Будь-яка заява чи дія місцевого органу влади впливає на визначення його ролі та ваги. Імідж місцевої влади має певну позицію у свідомості основних громадських груп. Основою для іміджу повинна бути ретельно продумана та сформульована позиція місцевої влади, що полягає в узагальненні мети місцевих органів влади, тобто заяві про те, які дії вони вчиняють, для чого, які переваги та користь отримають звичайні громадяни від цих дій. Імідж місцевих органів влади має значуще значення у розвитку відносин із громадськістю, оскільки вони

постійно знаходяться під увагою громадськості. Це зобов'язує місцеву владу працювати систематично та цілеспрямовано над покращенням свого іміджу. Чим вищий рівень авторитету місцевих органів влади, тим більше готовність широкого загалу співпрацювати з ними у вирішенні місцевих проблем [41, с. 113].

Отже, взаємодія з громадськістю визнається неодмінною складовою публічного управління. Головною метою є формування та підтримка позитивного іміджу не лише самого органу, але й адміністративної системи в цілому. У сучасному суспільстві це також розглядається як самостійна наукова галузь, яка вивчає об'єкт та предмет дослідження, описує соціальну реальність, використовує методи наукового пізнання та впливає на соціальну практику. Ефективне управління системою зв'язків із громадськістю в органах державної влади сприяє розв'язанню різноманітних питань, пов'язаних із співпрацею та взаємодією між органами державної влади та громадянським суспільством, а також забезпечує соціальну рівновагу в країні.

2.3. Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в органах публічного управління

З часів проголошення незалежності України і до початку повномасштабного вторгнення РФ, комунікативній політиці держави було приділено значна частина уваги. Окремі аспекти налагодження комунікативної взаємодії між суб'єктами владних повноважень, засобами масової комунікації та громадянським суспільством висвітлені в Конституції України (ст. 32, 34, 38, 40, 57) [32], законах України «Про інформацію», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про телебачення та радіомовлення», «Про звернення

громадян», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації». Тексти проєктів регуляторних актів оприлюднюються відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [45, с. 98].

На виконання зазначених законів, прийнято низку підзаконних актів, зокрема: Укази Президента України «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади»; «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»; «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації» та ін., постанови КМУ «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»; «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади»; «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля» та ін. [45, с. 99].

Слід акцентувати увагу на необхідності закріплення на законодавчому рівні механізмів регулювання взаємодії між органами публічної влади, засобами масової інформації та громадськістю на основі принципів рівноправного партнерства. Це може бути досягнуто впровадженням стандартів обміну інформацією та визначенням механізмів громадського контролю за діяльністю органів влади. Це питання вже було визначено протягом значного часу і знайшло своє відображення в Розпорядженні КМУ «Про схвалення Концепції проєкту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [43]. Прийняття концепції означало перший крок до унормування комунікативної діяльності, проте, на сьогодні це

залишається нереалізованим, що створює значні складнощі у регулюванні державної комунікативної політики, так як досі не визначені ключові поняття сфери комунікативних відносин («державна комунікативна політика», «комунікація», «вивчення громадської думки», «громадський контроль» тощо), принципи, напрями, механізми її реалізації.

Окремо зупинимось на постанові КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [44]. Згідно із зазначеним документом, консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю та вивчення громадської думки. Уся інформація, пов'язана з організацією та проведенням консультацій з громадськістю має оприлюднюватися в рубриці «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади. Звіт про результати публічного громадського обговорення та електронних консультацій з громадськістю орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на офіційному веб-сайті не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень за результатами обговорення [45, с. 102].

Таким чином, чинне законодавство передбачає залучення громадськості до публічного життя суспільства, однак через відсутність чітких механізмів реалізації цих прав, вони в більшій мірі залишаються декларативними. Серйозними бар'єрами для їх реалізації є: корупція; низький рівень довіри до органів влади; складність, заплутаність, непрозорість при наданні публічних послуг; низька громадянська та політична культура; формальний підхід до проведення публічних консультацій, низький рівень інформування громадян про переваги електронної участі в управлінні державними справами тощо. Вирішенню цих негативних соціальних проявів сприятиме розробка та реалізація

ефективної комунікативної політики, насамперед через її нормативно-правове забезпечення, яке розвивалося досить повільно навіть у мирний час.

Війна з РФ стала серйозним викликом для держави Україна. Для спротиву від ворога необхідна була швидка мобілізація усього суспільства, віра у керівництво держави та Збройні Сили України (ЗСУ), світова та європейська підтримка. Це було забезпечено завдяки правильним діям органів публічної влади, які з перших днів війни інформували Україну і світ про усі події на фронті, звітували перед суспільством щодо власних успіхів та поразок ворога, розвінчували ворожі фейки, створювали сервіси для боротьби з ворогом, активно сприяли волонтерській роботі. Ефективні комунікативні дії керівництва держави допомагають гуртувати суспільство навколо спільної мети, підтримувати бойовий дух, отримувати військову та гуманітарну допомогу від зарубіжних країн, а також на рівні міжнародних організацій тиснути на країну-агресора [45, с. 103].

Важливо відзначити, що практика практично неперервної комунікації між представниками органів державної влади і військового командування як на центральному, так і на місцевому рівнях з громадськістю в соціальних мережах має широкий спектр підтримки. У ситуаціях воєнних дій та невизначеності, основним завданням органів публічної влади, зокрема місцевого самоврядування, є негайне розповсюдження офіційної інформації щодо ходу військових подій з метою заспокоєння населення та надання інструкцій щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Практика створення відеозвернень від посадових осіб з актуальною інформацією в регіонах та на місцях є позитивним прикладом, який можна використовувати і в мирний час. Тому, на нашу думку, це питання має бути закріплене на законодавчому рівні.

У підсумку, можна зауважити, що в сучасних умовах воєнних дій формується нова реальність в Україні. Ця реальність потребує перегляду та удосконалення законодавчих механізмів, що регулюють комунікативну взаємодію між органами державної влади, засобами масової інформації та громадськістю. Головною метою є подолання ворога як на реальному, так і на інформаційному полі, підвищення рівня міжнародної підтримки, інтеграція в європейську спільноту та створення міцної, розвиненої та суверенної держави.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

У розрізі другого розділу нами було зазначено, що система суб'єктів, до повноважень яких належить здійснення публічного управління, на сьогодні є доволі розгалуженою та складається з трьох рівнів, кожен з яких містить свої підрівні та структурні елементи, які в єдності утворюють взаємоузгоджену систему суб'єктів публічного управління в Україні. При цьому було наголошено, що місце КМУ в системі суб'єктів здійснення публічного управління розкривається крізь призму правового статусу КМУ як вищого органу виконавчої влади в Україні.

Також було визначено, що зв'язки з громадськістю несуть важливий характер у сфері публічного управління. Цей аспект спрямований, передусім, на формування та підтримку позитивного іміджу як конкретного органу, так і адміністративної системи в цілому. У сучасному суспільстві він також визнаний як самостійна наукова галузь з визначеним об'єктом і предметом дослідження, а також категоріями, що аналізують соціальну реальність та використовуються для методів наукового пізнання та впливу на соціальну практику. Ефективне управління цією системою в органах державної влади сприяє

розв'язанню різних питань, пов'язаних зі співпрацею та взаємодією між органами державної влади та громадянським суспільством, сприяє забезпеченню соціальної рівноваги в країні.

В підсумку цього розділу виділено, що в сучасних умовах воєнного стану формується нова реальність в Україні, що вимагає перегляду та удосконалення законодавчих механізмів, що регулюють комунікативну взаємодію між органами публічної влади, засобами масової інформації та громадськістю. Основні завдання включають подолання ворожої дії в реальному та інформаційному полі, підвищення рівня міжнародної підтримки, долучення до європейської спільноти та трансформацію в сильну, високорозвинену та суверенну державу.

Зазначається, що важливими бар'єрами для ефективного залучення громадськості є корупція, низький рівень довіри до органів влади, складність та непрозорість надання публічних послуг, низька громадянська та політична культура, формальний підхід до проведення публічних консультацій, а також недостатнє інформування громадян про переваги електронної участі в управлінні державними справами. Розв'язанню цих соціальних проблем сприятиме розробка та впровадження ефективної комунікативної політики, зокрема за допомогою відповідного нормативно-правового забезпечення.

РОЗДІЛ 3. РЕФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Комунікативні проблеми органів влади та шляхи їх подолання

Умови, в яких формується певна модель комунікативної політики органів публічної влади, є внутрішніми та зовнішніми щодо власне системи публічної влади. До прикладу, Н. Шотурма доходить висновку, що «головною проблемою комунікативної діяльності влади всіх рівнів є відсутність системності у виробленні комунікативної політики. До проблемних питань також належить відсутність координації в роботі служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування, не завжди ефективний зворотний зв'язок з аудиторією, нестача гнучкості та оперативності у процесі» [35, с. 17].

У контексті процесу децентралізації відбулися значущі зміни у моделі комунікативної політики органів місцевого самоврядування. На рівні територіальних громад, як відмічають В. Дрешпак та Н. Липовська, спостерігається активізація залучення громадян, що спонукає окремих осіб та групи брати більш активну участь у справах громади. Це призводить до поширення відповідальності і підзвітності за те, що відбувається в громаді, на більшу кількість громадян. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень, особливо тих, кого безпосередньо стосуються прийняті питання чи програми, сприяє підвищенню взаєморозуміння та зменшенню конфліктів [48, с. 63]. Це становить приклад зміни зовнішніх умов, які є актуальними для сучасної ситуації. Процес децентралізації разом із реформуванням комунальної преси є суттєвими факторами, які трансформують модель комунікативної політики місцевого самоврядування та стимулюють до змін у моделі комунікативної політики всіх органів публічної влади України взагалі.

Потреба у модернізації комунікативної діяльності органів публічної влади часто впливає з обмеженого успіху використання інструментів та ресурсів у процесі здійснення комунікативної політики. У цьому контексті ключовим завданням є визначення способів і засобів

для досягнення найкращого ефекту в комунікаційній діяльності органів публічної влади під час виконання їх основних функцій в умовах структурної трансформації системи публічної влади в Україні. Важливо враховувати, що суб'єктами комунікативної політики органів публічної влади є не лише самі органи, але й неурядові організації, ЗМІ та медіабізнес. Це є важливим вихідним пунктом у вивченні поточної моделі комунікативної політики та розробці пропозицій щодо її модернізації. Нові форми та підходи до комунікативної політики органів публічної влади мають надати новий розрив в відносинах між державою, ринком, громадянами та ЗМІ.

ЗМІ як суб'єкт комунікативної політики, в нашому розумінні, представляють собою найбільш стійку комунікативну систему. Основною функцією засобів масової інформації є встановлення комунікації між владою та іншими учасниками. Багато ЗМІ вже протягом багатьох років використовують основні цінності та принципи, насамперед, за європейським зразком. Цей досвід систематично впроваджується в редакційні політики телеканалів, радіостанцій, друкованих видань та онлайн-платформ. На даному етапі виокремлюються основні цілі ЗМІ в галузі комунікативної політики, що полягають у формуванні та розширенні своєї аудиторії, а також забезпеченні максимальної політичної та фінансової незалежності від інших учасників комунікативної політики [36, с. 32].

Бізнес-структури в Україні вже тривалий період відомі як активні учасники комунікативної політики. Вони мають вплив на прийняття управлінських рішень владою, взаємодіють з громадськими організаціями, ЗМІ і грають важливу роль у розвитку та забезпеченні стабільності соціально-економічного стану регіонів і країни в цілому. З точки зору комунікативної політики, бізнес намагається головним чином здійснювати односторонню комунікацію, інформуючи аудиторію про

свою діяльність та створюючи позитивний імідж з метою здобуття максимального прибутку від власних економічних інтересів. По суті, бізнес використовує комунікативне середовище для реклами та просування власних продуктів і послуг. Окремі громадяни, які є виборцями і споживачами інформації, також є одними з зацікавлених сторін комунікативної політики. Основні інтереси цих осіб полягають у отриманні об'єктивної, швидкої і повної інформації щодо діяльності публічних органів. Поточна модель задовольняє потреби громадян через розміщення відповідної інформації на офіційних веб-сайтах державних органів, надання відповідей на запити на інформацію, особистий прийом громадян відповідальними особами та поширення інформації через ЗМІ [36, с. 32].

Суттєвою проблемою щодо правового ресурсного забезпечення комунікативної політики органів публічної влади є те, що галузь публічних комунікацій в Україні, з одного боку, не має чітко визначених нормативно-правових норм, а з іншого – може вважатися достатньо зарегульованою [52, с. 62]. Вона, зокрема, регулюється Законами України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації». Загалом чинне законодавство дає можливість громадянам брати участь в управлінні суспільними справами та комунікувати із владою. Проте влада зберігає за собою значною мірою право самостійно встановлювати окремі умови такої комунікації та у відносно законний спосіб за потреби обмежувати таку взаємодію.

Фінансові ресурси, які використовуються суб'єктами комунікативної політики, можна розподілити на дві основні категорії: бюджетне фінансування та приватне фінансування. Органи публічної

влади отримують фінансування з бюджету, а окремі програми можуть бути фінансовані донорськими організаціями. Громадські організації, політичні партії, профспілки та релігійні установи функціонують завдяки приватному фінансуванню, такому як пожертви, членські внески та допомога від закордонних донорських організацій. Засоби масової інформації, також як і бізнес, залучають виключно приватне фінансування. Деякі громадяни задовольняють свої комунікативні потреби за власний рахунок. Українські органи публічної влади вже тривалий період часу обмежені технічно. Однією з причин є нестача фінансування. Ці обмежені можливості призводять до технічної та технологічної відсталості структурних підрозділів, які відповідають за комунікації, і ускладнюють можливість впровадження якісного двостороннього зв'язку з іншими учасниками комунікативної політики [36, с. 32-33].

Інформаційні ресурси та технології органи публічної влади використовують для аналізу інформації, яка надходить від інших структурних підрозділів та ззовні – від суб'єктів, з яким комунікують органи публічної влади, як реакція на прийняті рішення органами влади. Обробляють, систематизують інформацію, а потім використовують для внутрішнього та зовнішнього середовища відповідні фахівці різноманітних підрозділів, які відповідальні за взаємодію з громадськістю. Надання інформації відбувається за допомогою: власних веб – сайтів органів публічної влади, які працюють в режимі інформування, відповіді на інформаційні запити, особисті прийоми громадян, співпрацю зі ЗМІ. «Основною вимогою до системи інформаційного забезпечення органів державної влади є те, що вона повинна мати відкритий характер і забезпечувати інтерактивну взаємодію між підрозділами всередині окремої державної установи, між органами державної влади та місцевого самоврядування по вертикалі й

по горизонталі, між органами влади та громадянами й підприємствами» [49. с. 276].

Під час модернізації комунікативної політики органів публічної влади України, найважливіше досягнення полягає в підвищенні ефективності їхньої комунікативної діяльності. При цьому важливо забезпечити задоволення ключових інтересів суб'єктів цієї політики, зберігаючи стабільність ресурсного забезпечення без значних збільшень. Якісна комунікація передбачає, що процеси та інститути надають результати, що відповідають потребам суспільства та ефективно використовують наявні ресурси. По-перше, це можливо досягнути за допомогою розвитку складових громадянського суспільства та оптимізації комунікативних процесів. Впровадження чіткої та зрозумілої моделі дозволить відмовитися від традиційного способу інформування про досягнення та наміри влади, а впровадити модель збалансованої комунікаційної взаємодії між суспільством і органами публічної влади. Для досягнення цієї мети потрібно внести корективи у ключові інтереси суб'єктів комунікативної політики органів публічної влади. Наша точка зору полягає в тому, що Верховна Рада України повинна бути повністю зацікавлена в установленні ефективної комунікації з громадськістю. Необхідно відмовитися від застарілих форм інформування суспільства про свою діяльність та переходити до активної комунікації із громадськістю щодо проведених заходів. У новому підході комунікації ґрунтуються на можливості громадян мати більший доступ до публічної інформації, що сприятиме зрозумінню законотворчого процесу та структури Верховної Ради. Відкриються можливості для залучення інших учасників комунікативної політики до обговорення законодавчих ініціатив, що дозволить передбачати суспільну реакцію та оцінювати ефекти від прийнятих рішень. На сьогодні суспільство, в основному, лише отримує інформацію про прийняття законів, але відсутність

можливості впливати на цей процес та брати участь у ньому є проблемою. Треба також приділити увагу взаємодії з ЗМІ, зокрема, сприйняттю їхньої діяльності, виявленню відкритості та налагодженню двостороннього зв'язку з представниками преси. Такий підхід дозволить ЗМІ стати потужним комунікативним каналом між суспільством та Верховною Радою, який зможе ефективно передавати інформацію своїй аудиторії [36, с. 33].

У сучасній моделі комунікативної політики, центральні органи виконавчої влади повинні акцентувати увагу на розповсюдженні офіційної інформації та формуванні позитивного сприйняття через різноманітні комунікативні канали, які сприяють налагодженню двостороннього зв'язку. Важливо відзначити, що для здійснення ефективної комунікації, більше можливостей володіють регіональні та місцеві органи влади. Це обумовлено значним обсягом завдань перед ними, постійним взаємодією з населенням на місцях та управлінням соціальними процесами.

Отже, розвиток, удосконалення та гнучкість комунікативних моделей на різних рівнях влади є ключовими у парадигмі комунікативних відносин між суспільством, бізнесом та державою. Органи виконавчої влади на регіональному рівні виявляють особливий інтерес до взаємодії з аудиторією щодо своєї діяльності та повинні враховувати громадські інтереси під час ухвалення рішень, встановлюючи ефективний зворотний зв'язок. Такі самі завдання стоять і перед органами місцевого самоврядування, які, крім того, повинні регулювати соціальні процеси відповідних регіонів. Це особливо актуально в контексті процесу децентралізації, що передбачає перехід владних повноважень на місцевий рівень та покладання відповідальності на місцеві органи влади перед громадами [36, с. 33].

Такі зміни вимагають більш ефективного використання наявних ресурсів, спрямованих на підтримку комунікативних процесів у сфері надання публічних послуг та управління суспільними процесами. Також важливо забезпечити нормальне функціонування підрозділів та фахівців, які виконують комунікативні функції, на більш високому професійному рівні. Процес децентралізації приводить до змін у функціях, методах і завданнях органів публічної влади, що вимагає модернізації комунікативної політики. Ключовим елементом в цьому контексті є фаховий персонал, відповідальний за виконання комунікативних завдань. Таким чином, пропонується впровадження інституту спеціалістів з комунікацій, що передбачає зміни у структурі апарату органів публічної влади. Комунікатори працюватимуть відповідно до загальних стандартів, отримуючи фінансування для своєї комунікативної діяльності. Це фінансування може бути змішаним, що дозволить комунікативним підрозділам отримати сучасну технічну базу, а також навчитися використовувати сучасні технології для обробки інформації та покращення методів збирання, обробки та подання інформації [36, с. 33].

Отже, одним з найактуальніших питань, що виникають перед державою та суспільством у процесі формування сучасної комунікативної системи відносин, є установлення позиції органів публічної влади щодо розвитку комунікативного процесу та ефективного використання ресурсів і потенціалу суб'єктів, а також перехід від ієрархічної моделі взаємодії до інтерактивної. Кожен суб'єкт регулює ці відносини за допомогою різноманітного інструментарію. Поточна модель комунікативних відносин продовжує існувати в рамках односпрямованої системи взаємодії з основними суб'єктами комунікативного поля. З іншого боку, сучасна комунікативна політика має відмовитися від застарілої форми «інформування» та змінити роль

держави у комунікативних процесах, забезпечуючи взаємодію з ключовими зацікавленими суб'єктами у форматі двостороннього зв'язку. Таким чином, комунікативна політика органів публічної влади України потребує переходу до нової збалансованої моделі. Якісна комунікація передбачає, що процеси та інститути надають результати, які відповідають потребам суспільства, з максимальним використанням наявних ресурсів.

3.2. Розробка програми удосконалення (реалізації) комунікативних стратегій в публічному управлінні

У відсутності стратегічного планування в сфері публічних комунікацій, комунікаційні стратегії призначені для виконання стратегічної ролі в налагодженні взаємодії між органами влади та суспільством. Цей підхід передбачає використання ефективних стратегій планування для досягнення визначених стратегічних цілей розвитку територіальних громад. Комунікаційні стратегії повинні відігравати важливу роль у супроводі реалізації програм соціально-економічного розвитку територіальних одиниць, включаючи стратегічне планування та впровадження місцевих соціальних і культурних ініціатив. Вони також виступають як практичний інструмент для приваблення інвестицій, покращення іміджу відповідних територій, розвитку їхнього рекреаційного і туристичного потенціалу та співпраці з бізнесом [54, с. 274].

На цьому також наголошує Д. Коник, зазначаючи, що розробка і реалізація комунікаційної стратегії дасть змогу органу місцевого самоврядування: забезпечити вчасне поширення доступної та достовірної інформації щодо відповідної тематики; сприяти впровадженню практик та поведінки представників цільових аудиторій,

які є пріоритетними для органу влади; забезпечити ефективну комунікацію з усіма стейкхолдерами, у тому числі і пріоритетними цільовими аудиторіями; використати для ефективної комунікації весь наявний потенціал органу місцевого самоврядування та його партнерів; якнайширше використати в комунікаційній роботі методи двосторонньої комунікації [55, с. 49], а також пришвидшити процес реформування, управління змінами та перейти від моделі «інформування» до моделі «комуніціювання», тобто ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою, шляхом таргетизації останніх у цільові аудиторії. Важливим аспектом ефективного комунікаційного процесу на місцевому рівні є цілеспрямована інформаційна взаємодія з окремими групами територіальної спільноти, що об'єднуються на підставі спільності цінностей, проблем та ставлення до конкретної ситуації.

Комунікаційні стратегії мають своєю основою кінцеві цілі, спрямовані на досягнення очікуваних результатів через спільні зусилля. Згідно з думкою С. Штурхецького, в місцевому самоврядуванні такими цілями можуть бути організація місцевих виборчих кампаній, залучення інвестицій, розвиток бізнесу, підвищення громадської участі у прийнятті рішень тощо [56, с. 281]. У цьому контексті можна визначити тактичні комунікаційні цілі, які ставляться перед відповідним органом місцевого самоврядування. Зазначені цілі можуть стати основою загальної комунікаційної стратегії, оскільки стратегічний рівень комунікацій спрямований на раціональне та ефективне використання комунікаційних можливостей для досягнення стратегічних цілей, визначених стратегією соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці.

Комунікаційна стратегія в сфері публічного управління спрямована на активізацію зацікавлених сторін та громадськості для

добровільної зміни їхніх знань, ставлень та дій щодо запропонованих змін. Цей підхід сприяє досягненню стратегічних цілей і завдань соціально-економічного розвитку. Основна мета стратегії комунікації місцевого самоврядування полягає в мобілізації підтримки громадськості та основних зацікавлених груп для успішної реалізації стратегії. Таким чином, ключове завдання органу місцевого самоврядування полягає у чіткій ідентифікації цільових аудиторій, врахуванні різноманітних соціокультурних, вікових, освітніх, ціннісних, поведінкових та інших чинників під час таргетизації, що враховується при розробці ключових повідомлень [57, с. 206-207].

В основу комунікаційних стратегій і ключових повідомлень, адресованих цільовим аудиторіям, покладено такі принципи, на яких ґрунтується комунікаційна політика ЄС: «право на інформацію та свобода висловлювань; інклюзивність, яка передбачає, що усі громадяни мають право отримувати інформацію, що становить громадський інтерес, у доступній для сприйняття формі та різноманітними каналами; усім має надаватись допомога з розвитку навичок доступу та використання інформації; різноманітність – повага до усіх точок зору усіх громадян протягом публічних обговорень; усі мають право брати участь у висловленні точок зору, бути почутим та вступати в діалог із тими, хто приймає рішення» [57, с. 207].

Основні етапи розробки і реалізації комунікаційної стратегії було детально розроблено координаційною групою з питань програми ЮНІСЕФ у «Положенні написання комунікаційної стратегії програм розвитку», яке було розроблено як практичний посібник для фахівців із розвитку для керівництва процесом написання комунікаційної стратегії програми чи проекту, яка підтримує таку програму задля досягнення визначених цілей, особливо соціальних чи поведінкових [57, с. 207]. Розглянемо процес розробки, який включає в себе 5 етапів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Процес розробки комунікаційної стратегії

Етапи розробки комунікаційної стратегії
аналіз (ситуації, аудиторії та комунікації, тобто поведінкові характеристики учасника та аналіз каналів зв'язку)
стратегічний дизайн – комунікаційні цілі, вибір каналу, плану реалізації та плану моніторингу й оцінки
розробка та тестування – включаючи розробку повідомлень та попереднє тестування
впровадження та моніторинг – включаючи розбудову потенціалу
оцінка та планування

Джерело: [57, с. 207]

У процесі розробки комунікаційних стратегій варто використати підхід COMBI, тобто комунікацію для впливу на поведінку, що передбачає 10 кроків для моделі планування комунікацій: «1) відповідність загальнодержавній меті; 2) результати – це цілі поведінки, що очікуються державою; 3) проведення ситуаційного аналізу точного поведінкового результату. Це комплекс аналізів, що передбачають поточну ситуацію, комунікаційний потенціал, SWOTаналіз, очікування споживачів, вартість, зручність, позиціонування, конкурентів, ситуацію в комунікаціях (спілкуваннях), він є необхідною передумовою розробки програми; 4) загальна стратегія досягнення визначених поведінкових результатів, розробка повідомлень та його пре-тестування; 5) план дій; 6) управління, опис структури управління реалізацією; 7) моніторинг; 8) оцінка впливу; 9) планування, яке передбачає календарний графік виконання та план реалізації; 10) бюджет» [57, с. 208].

У процесі розробки стратегічних комунікаційних планів варто враховувати, що взаємодії відбуваються не тільки по вертикалі, але й по горизонталі. Отже, для ефективної комунікації мають бути використані такі підходи: увага (наскільки розроблені повідомлення привертають увагу цільових аудиторій), ідентифікація (суб'єкта та джерела

інформації), позивний інтерес, довіра (до джерела та змісту інформації), доступність (інформація має бути подана «зрозумілою» мовою), асоціативність (можливі асоціації знакової системи повідомлень), динамізм (мотивація до дій у результаті отриманого повідомлення) [57, с. 209].

Отже, можна відзначити, що у процесі налагодження ефективної взаємодії органів публічного управління і населення має бути забезпечене стратегічне планування публічних комунікацій, практичним інструментом якого є комунікаційна стратегія. Процес розробки комунікаційних стратегій має складатися з 5 етапів: аналіз; стратегічний дизайн; розробка та тестування; впровадження та моніторинг; оцінка та планування. За результатами стратегії має бути сформовано комунікаційну матрицю за такими параметрами: цільова аудиторія; стратегічне завдання та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення; інформаційний продукт / матеріали для обґрунтування; інформаційні приводи; канали комунікації; оцінка / зворотний зв'язок.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

В аналізі третього розділу визначено, що однією з найбільш актуальних проблем, яку держава та суспільство стикаються у формуванні сучасної комунікативної системи відносин, є визначення позиції органів публічної влади в контексті розвитку комунікативних процесів, оптимального використання ресурсів та потенціалу суб'єктів, а також переходу від ієрархічної моделі взаємодії до інтерактивної. Поточна модель комунікативних відносин продовжує функціонувати в межах однонапрямленої системи взаємодії з основними суб'єктами комунікативного поля. Замість цього, сучасна комунікативна політика

має відмовитися від застарілої концепції «інформування» та переглянути роль держави в комунікативних процесах, забезпечуючи двосторонній зв'язок з ключовими учасниками. Таким чином, комунікативна стратегія органів публічної влади в Україні потребує переходу до нової збалансованої моделі. Забезпечення якісної комунікації передбачає, що процеси та інститути призводять до результатів, які відповідають потребам суспільства, з максимальним використанням доступних ресурсів.

Підкреслено, що стратегія комунікацій в галузі публічного управління представляє собою спрямований на зацікавлені сторони та громадськість підхід, спрямований на підтримку добровільних змін у розумінні, ставленні та діяльності територіальної громади щодо запропонованих модифікацій, що, в кінцевому підсумку, сприятиме досягненню поставлених цілей і завдань стратегії соціально-економічного розвитку.

Виділено, що у процесі налагодження ефективної взаємодії органів публічного управління і населення має бути забезпечене стратегічне планування публічних комунікацій, практичним інструментом якого є комунікаційна стратегія. Процес розробки комунікаційних стратегій має складатися з 5 етапів: аналіз; стратегічний дизайн; розробка та тестування; впровадження та моніторинг; оцінка та планування. За результатами стратегії має бути сформовано комунікаційну матрицю за такими параметрами: цільова аудиторія; стратегічне завдання та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення; інформаційний продукт / матеріали для обґрунтування; інформаційні приводи; канали комунікації; оцінка / зворотний зв'язок.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теми «Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління», нами зроблені такі висновки.

1) Підкреслено, що у контексті реформування публічного управління велике значення приділяється комунікації, яка визначає успішність реформ та рівень довіри громадян до влади. Ефективне та систематичне використання комунікаційних інструментів стає обов'язковим для досягнення позитивних результатів у цьому процесі.

2) Висвітлено, що в Україні публічне управління та комунікації грають ключову роль у забезпеченні сталості та прогресу суспільства в цілому. Ці аспекти сприяють ефективній взаємодії з громадськістю, формуванню позитивного іміджу державних структур і забезпеченню стабільності та результативності суспільства. Тому важливо активно розвивати та вдосконалювати ці напрямки, враховуючи вимоги та виклики сучасності. Зазначено, що стратегічні комунікації базуються на встановленні довгострокової взаємодії між державними, політичними, громадськими, комерційними установами та організаціями, як із суспільством, так і між собою. Потенціал стратегічних комунікацій також використовується представниками державних та громадських лідерів, а також бізнесу. Стратегічні комунікації в сфері публічного управління визначають імідж та репутацію органів публічної влади та їх представників, а також державних службовців.

3) Відзначено, що країни з високим рівнем розвитку давно використовують комунікаційні стратегії для налагодження ефективного взаєморозуміння між державою та громадськістю. Досвід таких країн, як США, Канада, Південна Корея, Іспанія, підтверджує, що якісні комунікації ґрунтуються на встановленні зворотного зв'язку та розвитку партнерських відносин. Це надає громадянам можливість бути інформованими щодо діяльності органів державної та місцевої влади, брати участь у формуванні та впровадженні управлінських рішень і спільно нести відповідальність за них разом з суб'єктами публічного управління, відчуваячи свою причетність до цих процесів.

4) Визначено, що система суб'єктів, відповідальних за здійснення публічного управління, на сучасний момент є досить розгалуженою та складається з трьох рівнів, кожен з яких включає свої підрівні та структурні компоненти, утворюючи взаємодію в рамках системи суб'єктів публічного управління в Україні. Зазначено, що роль Кабінету

Міністрів України в цій системі визначається його правовим статусом як вищого органу виконавчої влади в Україні.

5) Проаналізовано та визначено, що взаємодія з громадськістю є невід'ємною складовою сфери публічного управління. Головний акцент робиться на створенні та утриманні позитивного іміджу як для конкретного органу, так і для адміністративної системи в цілому. Ця сфера також визнається як самостійна наукова галузь із своїм об'єктом та предметом дослідження, використовуючи різноманітні категорії для опису соціальної реальності, наукових методів та впливу на соціальну практику.

6) Окреслено, що сьогодні, в умовах воєнного стану, формується нова українська реальність, яка потребує перегляду та вдосконалення законодавчих механізмів регулювання комунікативної взаємодії органів публічної влади, засобів масової комунікації та громадськості з метою подолання ворога у реальному та інформаційному полі, підвищення рівня міжнародної підтримки, долучення до європейської спільноти, трансформації у сильну, високорозвинену та суверенну державу.

7) Виділено, що діюча концепція комунікативних взаємин продовжує діяти в рамках односторонньої системи взаємодії з основними учасниками комунікативного середовища. Замість цього, сучасна комунікативна стратегія повинна відмовитися від застарілої моделі «інформування» та переосмислити роль держави в комунікативних процесах, акцентуючи на встановленні двостороннього зв'язку з ключовими учасниками. Таким чином, комунікативна стратегія органів публічної влади України потребує переходу до нової збалансованої моделі. Забезпечення якісної комунікації передбачає, що процеси та інститути надають результати, що відповідають потребам суспільства, з використанням максимально можливих ресурсів, які стоять в їхньому розпорядженні.

8) Виокремлено, що у процесі налагодження ефективної взаємодії органів публічного управління і населення має бути забезпечене стратегічне планування публічних комунікацій, практичним інструментом якого є комунікаційна стратегія. Процес розробки комунікаційних стратегій має складатися з 5 етапів: аналіз; стратегічний дизайн; розробка та тестування; впровадження та моніторинг; оцінка та планування. За результатами стратегії має бути сформовано комунікаційну матрицю за такими параметрами: цільова аудиторія; стратегічне завдання та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення; інформаційний продукт / матеріали для обґрунтування; інформаційні приводи; канали комунікації; оцінка / зворотний зв'язок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н. Л., Джаїн П. К. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2020. С. 113-131.*
2. Деревянко В.М. Комунікації як інструмент публічного управління. *Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку. Київ. 2023. С. 39-40.*

3. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*, (1 (29). 2022. С. 93-98.
4. Коротич О. Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики*. Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.
5. Литвинова Л.В., Збираник Ю.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4–11.
6. Тайєр А. Основні класичні моделі комунікації у діяльності органів публічного управління. *Публічне урядування*, (3 (31). 2022. С. 84-88.
7. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*, № 8(27). 2023. С. 218-228.
8. Семенчук Т., Турчина Д. Комунікація як запорука забезпечення ефективного публічного управління. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Київ. 2022. С. 320-322.
9. Фурсін А. Місце та роль комунікації у публічному управлінні. *Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022 С. 255-260.
10. Гай-Нижник П., Чупрій Л. Культура як основа «м'якої сили» держави Україна в контексті підвищення її зовнішньополітичного авторитету. *Гілея*. 2013. Вип. 79. № 12. С. 266–269.
11. Дрешпак В. Комунікації в публічному управлінні. *Навчальний посібник*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
12. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації.

International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2(2). 2023. С. 93-99.

13. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій*, № 5. 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03> (дата звернення 14.10.2023 р.)

14. Cornish P., Lindley J., Yorke C. Strategic Communications and National Strategy: *A Chatham House Report*. London. 2011. 42 p.

15. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. *Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. Foreign Policy*. 2012. URL: <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator> (дата звернення 14.10.2023 р.)

16. Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Economic journal Odessa polytechnic university*, №3(13), 2020. С. 13-22.

17. Карпінець С.В. Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. Вінниця. 2023. С. 278-284.

18. Тимошенко О.М., Безверхня О.В. Комунікаційні стратегії реформування публічного управління в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. С. 104-108.

19. Куринний О. М., Дубовик О. І. Модернізація публічного управління в Україні: теоретико-методологічні засади та пріоритети реформ. *Публічне управління: теорія та практика*. 2020. С. 24-37.

20. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 72–79.

21. Овсянікова О. Комунікаційна стратегія судової влади: поняття, цілі, основні напрями реалізації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1. С. 23-29.

22. Kjerstin Thorson. Strategic Communication. Oxford Bibliographies. 2018. URL: <https://cutt.ly/swQb3FXt> (дата звернення 15.10.2023 р.)

23. Побережна, М. П. Комунікаційні стратегії забезпечення стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі: *автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04*. Київ, 2014. 23 с.

24. Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation. 2015. URL: http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf (дата звернення 15.10.2023 р.)

25. Communications Policy of the Government of Canada. URL: <http://caid.ca/ComPolFedGov2006.pdf> (дата звернення 15.10.2023 р.)

26. Government of Canada. Policy on Communications and Federal Identity. URL: <https://www.tbssct.gc.ca/pol/doceng.aspx?id=30683> (дата звернення 15.10.2023 р.)

27. IUCN Bangladesh Communications Strategy: Improving Natural Resource Governance for Rural Poverty Reduction. URL: https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/communication_strategy.pdf (дата звернення 15.10.2023 р.)

28. Дніпров О. Місце Кабінету міністрів України в системі суб'єктів публічного адміністрування. *Актуальні проблеми правознавства*, № 3 (23). 2020. С. 44-49.

29. Бобко Л. Проблеми становлення та розвитку системи публічного адміністрування в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1237> (дата звернення 17.10.2023 р.)

30. Галунько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Адміністративне право України. *Повний курс: підручник*. Видання друге. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 584 с.

31. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 03.08.2023 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 17.10.2023 р.)

32. Конституція України від 01.01.2020 р. № 254к/96-ВР . *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 17.10.2023 р.)

33. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 03.08.2023 р. № 794-VII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення 17.10.2023 р.)

34. Романенко Є. О. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_11 (дата звернення 18.10.2023 р.)

35. Шотурма Н.В. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (на прикладі України та Республіки Польща): *автореф. дис. ... канд. політ. наук*. Львів, 2016. 20 с.

36. Павленко Є.М. Підходи до модернізації сучасної моделі комунікативної політики органів публічної влади України. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (29), 2021. С. 29-36.

37. Кохан А.І. Державна комунікативна політика – механізм ефективної діяльності інституту публічної влади в Україні. *Вісник НАДУ «Державне управління: теорія та практика»*. 2015. № 1. С. 2–8.

38. Махначова Н., Семенюк І. Комунікативні технології як механізм взаємодії громадянського суспільства та публічної влади. *Молодий вчений*, 9 (61). 2018. С. 433-435.
39. Кравець О.П. Зв'язки з громадськістю в системі публічного управління України. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. Вінниця. 2023. С. 322-328.
40. Агафонова Н.О. Сутність зв'язків з громадськістю у системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 10–31.
41. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. № 2. 4 Том 31 (70). С. 109–114.
42. Артеменко В. Форми та методи залучення громадськості. *Навчальний посібник*. Київ : ІКЦ «Леста», 2007, 126 с.
43. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» від 13.01.2010 № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80#Text> (дата звернення 18.10.2023 р.)
44. Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 27.06.2023 р. № 996-2010-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.10.2023 р.)
45. Яруліна Н.О. Нормативно-правове регулювання комунікативної політики в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*, № 1(1). 2022. С. 95-107.

46. Павленко Є.М. Підходи до модернізації сучасної моделі комунікативної політики органів публічної влади України. *Публічне управління та митне адміністрування*. Дніпро, 2021. № 2 (29). С. 29-36.
47. Радченко О., Бухтатий О. Моделювання державної комунікативної політики в умовах сучасної України. *Публічне управління: теорія та практика*. Харків, 2014. Вип. 3. С. 80-91.
48. Дрешпак В. М., Липовська Н. А. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою: теоретичні та прикладні аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 5–6 (19–20). С. 57–65.
49. Галаган Л. Специфіка інформаційно-аналітичних систем органів державної влади в контексті впровадження технології електронного урядування. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. Київ. 2012. № 33. С. 268–276.
50. Шовкун І. Дибчинська Я. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Монографія*. Запоріжжя. Запоріз. держ. інж. акад., 2016. С. 510-529.
51. Карий О.І., Панас Я.В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. *Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування Асоціація міст України* Київ. 2015. 176 с.
52. Купріянов Д.В. Удосконалення зв'язків органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 62-63.
53. Малаш С.М. Проблематика взаємовідносин між органами виконавчої влади та громадськістю. *Державне управління: теорія та розвиток*. 2017. № 9. С.21-27.

54. Штурхецький С.В. Розвиток комунікативних стратегій в місцевому самоврядуванні України. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 269–283.
55. Коник Д. Стратегічні комунікації. *Посібник для державних службовців*. Київ. 2016. 256 с
56. Штурхецький С.В. Комунікативний потенціал місцевого самоврядування в Україні. *Монографія*. Рівне. 2011. 148 с.
57. Лозовська К.С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (22), 2019. С. 203-211.
58. Михайловська О.В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 56–63.